



# Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö

## Case: Ferenda & Justitum

---

Pörsti, Jenna

Rautio, Anni

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö  
Case: Ferenda & Justitum

Pörsti, Jenna  
Anni, Rautio  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Pörsti, Jenna & Rautio, Anni

**Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö Case: Ferenda & Justitum**

Vuosi 2013 Sivumäärä 56 + 1 liitesivu

---

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona kahdelle helsinkiläiselle asianajotoimistolle. Asianajotoimisto Ferenda Oy ja Asianajotoimisto Justitum Oy halusivat kartoittaa toimeksiannolla mahdollisia uusia toimintamalleja muutettuaan samoihin toimitiloihin helmikuun alussa 2013. Samoihin toimitiloihin muuton takana on ajatus mahdollisesta yritysten yhdistymisestä tulevaisuudessa. Yhteenmuutolla toimeksiantajat halusivat saavuttaa työyhteisöllisiä synergiaetuja. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena työyhteisön näkökulmasta etsien ratkaisuja, kuinka työyhteisöä pystytään kehittämään organisaation menestyksen tueksi. Organisaatioiden yhdistymistä käsiteltiin vain työyhteisöä ja työkuulttuuria koskevin osin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajille toimintamalleja työyhteisön kehittämiseksi sekä saada työyhteisön näkökulmia mahdollisesta yritysten yhdistymisestä. Teoriassa käsitellään työkuulttuuria, organisaation kehittämistä ja yhteisiin toimitiloihin muuttamista työyhteisön näkökulmasta. Jotta organisaatio toimisi tehokkaasti, tulee työyhteisöllä olla selkeät tavoitteet ja toimintamallit. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla myös tietoinen yrityksen tahtotilasta niin strategian, mission kuin visionkin osalta. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio työhön ovat avain organisaation menestykseen. Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö tarkoittaa työyhteisön kykyä käyttää mahdollisimman tehokkaasti organisaation resursseja.

Opinnäytetyössä kartoitettiin myös työyhteisön asenteita sekä yritysten nykytilaa. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin toimeksiantajayrityksistä teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa kartoitettiin, millaiseksi organisaatioiden jäsenet kokevat tämänhetkisen työyhteisön ja mitä muutoksia he toivovat työyhteisöönsä, jotta se olisi toimivampi. Teemahaastattelulla selvitettiin myös, miten työntekijät ovat kokeneet työyhteisön kasvamisen ja siirtymisen uusiin toimitiloihin.

Tutkimuksessa esiin nousi Ferendan ja Justitum tarve kehittää yritysten strategiaa ja kommunikaatiota. Yritysten tulisi määrittää yritystensä missio ja visio. Kommunikaatiota yritysten sisällä ja keskenään tulisi kehittää palaverilla. Mahdolliseen yhdistymiseen haastateltavat suhtautuivat hyvin positiivisesti. Suurimpana etuna samoissa toimitiloissa toimimisessa ja mahdollisessa yhdistymisessä nähtiin tietotaidon ja keskustelu ympäristön laajeneminen. Haasteena yhdistymiselle nähtiin lähinnä henkilökemiat ja järjestelmien yhtenäistäminen. Organisaatioiden mahdollisen yhdistymisen toteutuessa tulisi päällekkäiset toiminnot karsia tehokkuuden maksimoimiseksi sekä luoda avoin ja kannustava työyhteisö tavoitteellisuuden saavuttamiseksi.

Asiasanat: organisaation kehittäminen, organisaatiomuutos, työyhteisö, työkuulttuuri, synergiaedut

Pörsti, Jenna & Rautio, Anni

**Goal-oriented and functional working community Case: Ferenda & Justitum**

Year	2013	Pages	56 + 1 appendice
------	------	-------	------------------

This thesis was carried out as an assignment for two law firms from Helsinki. Law firms Ferenda and Justitum wanted to assess the potential new operational models that moving to the same premises allows. The law firms moved into same premises in February 2013. The idea behind this change was a possible unification of these two law firms in the future. In particular, the principals wanted to achieve a situation in which by combining workplaces would reach synergy advantages so that  $1+1>2$ . The study was conducted on workplace point of view, seeking solutions from the working community to develop and support the organization's success. The unification of the two organizations was examined solely on the parts associated with work community, and less so on the economic point of view.

The aim was to create approaches to the principal in order to develop the working community, as well as to receive working community's perspective on possible business unification. In the theory of the thesis topics work culture, organization development and moving into the same premises were dealt by the working community's point of view. The aim was also to assess the working community's attitudes and its current state. For an organization to function effectively, the work community should have clear objectives and operational models. Each member of the work community should also be aware of the company's plans to strategy, as well as mission and vision. Employee well-being and motivation to work is the key to an organization's success. Goal-oriented and functional working communities ensure the ability to use the organization's resources as efficiently as possible.

The thesis surveyed also the attitudes of the work community and the present state of the two organizations. The qualitative data was collected by the client companies by theme interviews. The theme interviews surveyed what the employees felt about their current workplace and what changes they hope to see within the working community in order to make it more functional. The theme interviews also considered how employees have experienced the working community's growth and the transition into the new premises.

The study showed the need of Ferenda and Justitum to develop their business's strategy and communication. Companies should define the companies' mission and vision. Communication within and between the enterprises should be developed by having meetings. The interviewees took the possible unification of the companies very positively. The main advantages of working in the same premises and in the possible unification were seen in the expansion of knowledge and conversation environment. The challenges for the unification were seen mainly in personal chemistry and systems integration. If the unification of the organizations will actualize companies should eliminate the duplicate functions to maximize efficiency and to create an open and supportive atmosphere to achieve a goal-oriented working community.

Keywords: organization development, organizational change, working community, work culture, synergy advantages

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja päämäärä .....	8
1.3	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys .....	8
2	Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö.....	10
2.1	Työkulttuuri .....	11
2.1.1	Työhyvinvointi .....	12
2.1.2	Yhteisöllisyys .....	13
2.2	Organisaation kehittäminen .....	13
2.2.1	Kommunikointi työyhteisössä .....	15
2.2.2	Oppiva organisaatio .....	16
3	Yritysten yhdistyminen .....	19
3.1	Samoissa toimitiloissa toimiminen .....	19
3.1.1	Yhteisen työkulttuurin muodostaminen .....	19
3.1.2	Työyhteisölliset synergiaedut .....	20
3.2	Organisaatioiden yhdistyminen .....	21
3.2.1	Työyhteisöjen yhdistyminen.....	22
3.2.2	Mitä yhdistyminen vaatii työyhteisönjäseniltä .....	22
3.2.3	Organisaatioiden yhdistämisellä saavutettavat edut.....	23
4	Tutkimuksen toteutus.....	25
4.1	Teemahaastattelut.....	25
4.2	Kohdejoukko ja haastatteluprosessi .....	26
5	Tutkimustulokset .....	27
5.1	Ferenda ja Justitum tavoitteellisena ja toimiva työyhteisönä.....	27
5.1.1	Yrityksen visio ja missio .....	28
5.1.2	Ferenda ja Justitumin arvot.....	30
5.2	Ferendan ja Justitumin työkulttuuri .....	32
5.2.1	Työn arvostus ja yhteishenki työyhteisössä.....	33
5.2.2	Yhteishenki organisaatioissa.....	34
5.2.3	Työkulttuurien eroavaisuudet .....	35
5.3	Organisaation ja työyhteisön kehittäminen .....	35
5.3.1	Johdon viestintä .....	36
5.3.2	Tavoitteiden seuranta .....	37
5.3.3	Kehityskeskustelut .....	38
5.3.4	Yrityksen tavoitteelliset ja toimivat käytänteet.....	39
5.4	Yhteisissä toimitiloissa toimiminen .....	41
5.4.1	Yhteisissä toimitiloissa toimimisen edut ja haasteet .....	41

5.4.2	Yhteisissä toimitiloissa toimimisen hyödyntäminen .....	42
5.4.3	Yritysten yhdistymisellä saavutettavat lisäedut .....	43
6	Johtopäätökset ja tutkimuksen hyötyjen arviointi .....	44
6.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validius.....	44
6.2	Johtopäätökset .....	45
6.3	Työyhteisön kehittämisehdotukset.....	49
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	51
	Lähteet .....	52
	Liitteet.....	56

## 1 Johdanto

Alati muuttuvassa työmaailmassa, organisaatiomuutokset ja organisaatioiden yhdistymiset ovat elinehtoja yrityksille pärjätäkseen tiukassa kilpailutilanteessa. Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja toimintamallit luovat mielekkyyttä työntekoon sekä mahdollistavat muutokset organisaatiossa. Muutoksesta tietoinen ja sen hyväksyvä työyhteisö mahdollistaa mahdollisimman kivuttomia ja sujuvan muutoksen. Myös organisaation menestys pohjautuu työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon olla kehittämässä organisaatiota eteenpäin. Opinnäytetyössä tarkastellaan näitä osa-alueita työyhteisön näkökulmasta ja peilataan niitä toimeksiantajien organisaatioiden muuttuneeseen tilanteeseen uudessa työyhteisössä.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajina toimii kaksi helsinkiläistä asianajotoimistoa. Asianajotoimisto Ferendan toiminta on alkanut nimellä Lakiasiantaimisto Risto Salmi Tmi vuonna 1996. Asianajotoimisto Ferenda Oy nimellä yritys on toiminut vuodesta 2008 lähtien. Vuosien varrella yritys on laajentunut hankkimalla lisää työntekijöitä ja ostamalla pieniä asianajotoimistoja. Ferendalla on nykyisin toimipisteet Oulussa, Helsingissä ja Göteborgissa. Ferendan osalta opinnäytetyö keskittyy ainoastaan sen Helsingin toimipisteeseen, joka toimii hyvin itsenäisenä yksikkönä etenkin työyhteisönäkökulmasta. Ferendan osakkaita Helsingin asianajotoimistossa ovat Matti Halme ja Olli Piironen. Halmeen ja Piironen lisäksi Ferenda työllistää kaksi työntekijää ja lisäksi yksi suorittaa oikeustradenomi harjoitteluaan Ferendalla. Ferenda on keskittynyt toiminnoissaan lähinnä liikejuridiikkaan. Opinnäytetyö sai alkunsa, kun Ferendan osakas Matti Halme kertoi projekti-ideasta Laurea ammattikorkeakoulun ja Vantaan Yrittäjien verkostoitumisillassa.

Toinen toimeksiantajayritys asianajotoimisto Justitum on perustettu 2011. Justitumin osakkaita ovat Pekka Ylikoski ja Maria Flygare sekä heidän lisäksi Justitumissa työskentelee kaksi työntekijää. Justitum ei ole niinkään keskittynyt yhteen toimialaan, vaan palvelee asiakkaita niin sopimus- ja riita-asioihin, hallintoasioihin kuin rikosjuridiikkaankin liittyvissä tapauksissa. Ferenda ja Justitum muuttivat yhteisiin tiloihin Helsingin Bulevardille helmikuun alussa 2013. Uusissa yhteisissä toimitiloissa yrityksillä on yhteiset neuvotteluhuoneet ja taukotilat. Molempien yritysten jokaisella työntekijällä on oma lukollinen työhuone, jonka määrää Suomen asianajajaliitto yritysten välisten salassapitovelvollisuuksien takia.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajausta ja päämäärä

Ferenda ja Justitum harkitsevat vakavasti toimintojen yhdistämistä yhdeksi organisaatioksi, sen perusteella miten toiminta samoissa tiloissa sujuu. Mahdollisen yritysten yhdistymisen aikataulusta heillä ei ole vielä mitään päätöksiä. Yhdistymisen takana yrityksillä on ajatus synergiaetujen ja taloudellisten hyötyjen saavuttamisesta.

Ferendan osakkaan Matti Halmeen sanoin yhteisen katon alle siirtymisestä tulisi seurata niin sanottu "1+1>2" - tilanne, jolloin yhdistymisestä saavutetaan lisäarvoa molemmille yrityksille. Justitumin osakkailla on myös selkeämpiä pitkän aikavälin tavoitteita, joiden toteutumiseen opinnäytetyö toimii kannustimena. Justitumin toisen osakkaan Pekka Ylikosken tavoitteena on saavuttaa tulevaisuudessa palveluiden ISO-laatusertifikaatin. Tässä vaiheessa Ylikoski kuitenkin näkee tärkeimmäksi asettaa yhteisiä tavoitteita ja tähdätä niihin. Toimeksiantajat toivoivat saavansa opinnäytetyöstä yrityksilleen sparrausta tavoitteellisen työkuluttuuriin saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajille toimintamalleja tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön saavuttamiseksi. Päämääränä on antaa toimeksiantajille kuva työyhteisön tämän hetkisestä tilasta ja kartoittaa miten työyhteisössä saisi aikaan enemmän synergiaetuja. Opinnäytetyössä tavoitteellista ja toimivaa organisaatiota tutkitaan työyhteisön näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei oteta esille mahdollisen organisaatioiden yhdistymiseen liittyviä taloudellisia näkökulmia. Opinnäytetyössä ei myöskään oteta kantaa miten organisaatioiden mahdollinen yhdistyminen tulisi suorittaa. Organisaatioiden yhdistymistä käsitellään vain työyhteisöön vaikuttavien osien.

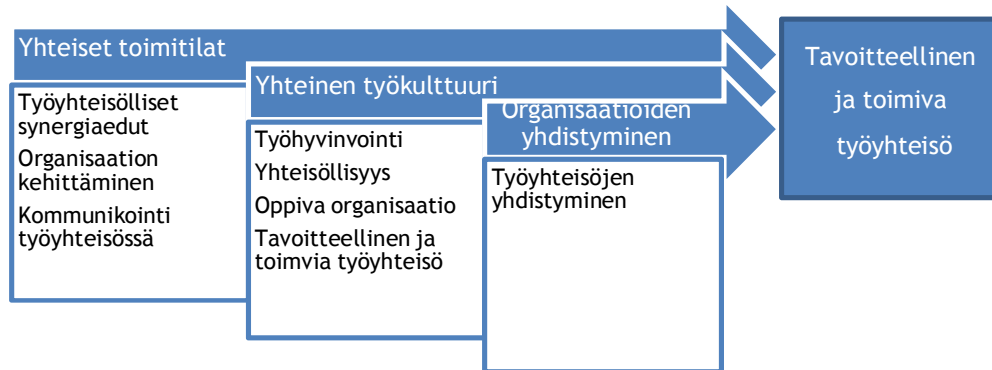
Teemahaastattelussa tavoitteena on kartoittaa kaikkien osapuolten odotuksia ja asenteita yhteenmuutosta ja mahdollisesta yhdistymisestä, minkä pohjalta luodaan käsitys työyhteisön yhteisistä tavoitteista. Tämän jälkeen selvitetään työyhteisön tosiasialliset valmiudet ja osaamiset tavoitteisiin pääsemiseksi: mitä jo on ja mitä pitää vielä kehittää. Päämääränä on, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia pohtiessaan työyhteisönsä toimintamallien kehittämistä. Tutkimustuloksien pohjalta saa myös suuntaa antavaa tietoa siitä, onko yritysten yhdistymisestä työyhteisöllisiä etuja.

## 1.3 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoria keskittyy tavoitteelliseen työkuluttuuriin. Teoriaosiossa avataan käsitystä tavoitteellisesta ja toimivasta työyhteisöstä sekä paneudutaan organisaation kehittämisen keinoihin. Teoria rakentuu Ferendan ja Justitumin tarpeisiin, jotta lopullinen päämäärä orga-



nisaatioiden yhdistyminen saavutettaisiin. Matka kohti organisaatioiden yhdistymistä lähtee yhteisistä toimitiloista, jossa pyritään muodostamaan yhteinen työkuultuuri, jotta organisaatioiden yhdistyminen olisi mahdollista työyhteisön näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla (kuvio 1).



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

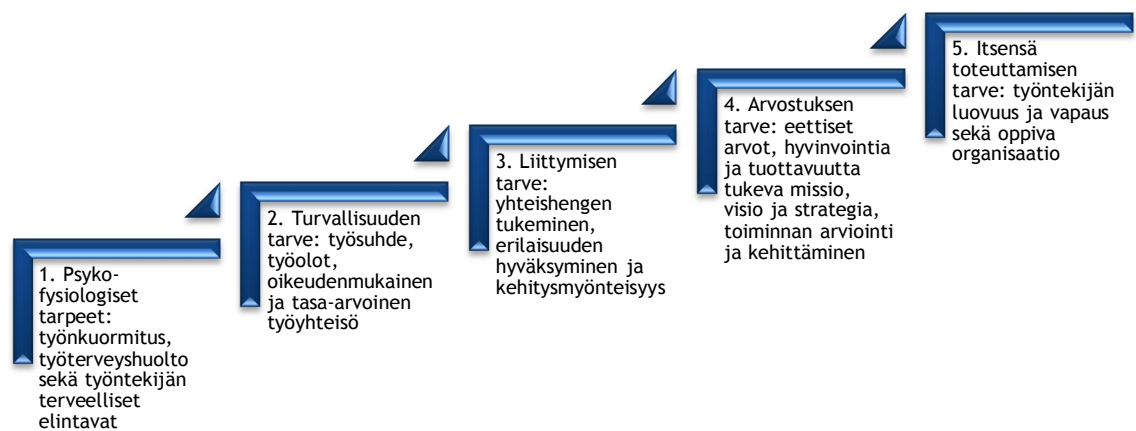
Opinnäytetyömme tutkimusongelmana oli kartoittaa miten synergiaetuja olisi mahdollista saavuttaa Ferendassa ja Justitumissa heidän muutettua samoihin toimitiloihin. Alaongelmina oli selvittää yritysten jäsenten näkemyksiä eduista ja haasteista, joita yhteisissä toimitiloissa toimimisella on. Lisäksi alaongelmana oli myös kartoittaa mitä Ferendan ja Justitumin työyhteisöiltä tarvitaan ollakseen toimivia.

## 2 Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö

Tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön saavuttaminen tai sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työyhteisön kehittämistä. Työyhteisön kehittäminen lähtee työyhteisön tarpeista. Usein organisaatioiden kehittäminen on hyvin käytännönläheistä toimintaa. Kehittämisen onnistumisen avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus, sitoutuminen sekä mahdollisuus asiantuntijatukeen. Niin henkilöstön kuin johdonkin tulee sitoutua kehittämistoimintaan. (Lindström 2002, 21.) Parhaimmillaan yrityksessä koetaan päivittäin työn iloa, jolloin työntekijät todennäköisemmin antavat paremman panoksen organisaatiolle. Työntekijät, jotka kokevat työn iloa tai jopa työn imua todennäköisemmin myös luovat menestystä yritykselle. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28.) Työn imu, jota usein pidetään työntekijän tavoittelemana eräänlaisena flow-tilana, pysytään saavuttamaan kun työn haastavuus on sopivaa työntekijän omiin kykyihin nähden. Työn imussa työntekijä pystyy ylittämään itsensä ja vastaamaan työn haasteisiin vieläpä nauttien siitä. (Ojala 2003, 24.)

Ojala (2003) määrittelee hyvinvoinnin työpaikalla muodostuvan yksittäisen työntekijän kokemasta hyvinvoinnista, osaamisesta ja johtamisesta, jotka yhdessä muodostavat koko työyhteisön hyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin ja töissä viihtymisen kannalta työilmapiiri on hyvin tärkeässä roolissa. (Ojala 2003, 17-18.)

Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat - malli kuvaa osuvasti työhyvinvoinnin lisäksi myös tavoitteelliseen ja toimivaan työyhteisöön pyrkimistä. Työhyvinvoinnin portaat - malli perustuu Maslowin (1943) tarvehierarkia - teoriaan, jossa määritellään ihmisen perustarpeet. Ihmisen perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, arvostuksen, pitämisen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaissa (kuvio 2) Maslowin tarvehierarkia on muunneltu viideksi portaaksi kohti työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 27-30.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2004, 40; Rauramo 2008, 27.)

Portaille on koottu niin organisaatioon kuin työntekijääinkin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Työhyvinvoinnin portaavat kuvaavat miten työyhteisöä ja organisaatiota voi lähteä kehittämään vaihe vaiheelta kohti luovaa työyhteisöä ja oppivaa sekä menestyvää organisaatiota. Ensimmäisenä askeleena ja pohjana työyhteisön sekä organisaation kehittämiseksi on työn ja vapaa-ajan onnistunut yhdistäminen, joka takaa yksilön työssä jaksamisen. Organisaation täytyy tarjota työntekijöilleen työterveyshuolto, joka toimii työntekijöiden tukiorganisaationa terveelliseen elämään. (Rauramo 2008, 34-36.) Perusasioiden ollessa kunnossa voidaan sitten lähteä tavoittelemaan hyvää yhteishenkeä työyhteisöön, oikeudenmukaisuutta ja oppivaa organisaatiota.

Työhyvinvoinnin portaavat -mallin huipulla oleva luovuus saavutetaan antamalla enemmän vapautta työntekijöille. Vapautta voidaan luoda työntekijöille antamalla heille päämäärä, mutta vapaus saavuttaa päämäärä työntekijän parhaaksi katsomalla tavalla (Himanen 2010, 153-154).

## 2.1 Työkulttuuri

Jotta työyhteisö pystyy ulkoiseen tehokkuuteen, tulee yrityksen sisäisten asioiden olla kunnossa. Hyvä työkulttuuri on perustana toimivalle työyhteisölle ja sitä kautta myös menestyvälle organisaatiolle. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013.) Työkulttuuri muodostaa lähtökohdan organisaation toiminnalle. Työkulttuuri määrittää organisaation jäsenten arvot, organisaation tehtävät ja käyttäytymismallit organisaatiolle. (Rauramo 2008, 150-151.) Organisaation jäsenten arvot muodostuvat heidän henkilökohtaisesta kokemuksesta siitä millaista käyttäytymistä pidetään hyvänä. Arvot myös määrittelevät ihmisten tavoitteet, joita he pitävät tavoiteltavina ja arvokkaina. (Juuti 2006, 32.) Erityisesti johtajien arvot määrittävät suoraan myös organisaation toimintaa. Työntekijöiden tulisi kyetä kuvailla millaiset arvot ohjaavat organisaation toimintaa. Työntekijöiden pitäisi pystyä myös havaitsemaan, että organisaation arvot näkyvät organisaation jokapäiväisissä valinnoissa. (Puohiniemi 2003, 186-187.)

Työkulttuuri luo toimintamallit miten työpaikalla toimitaan, sitoudutaanko työhön, millaiset ohjeistukset koskevat töitä, miten vuorovaikutus toimii ja miten sidosryhmiin ollaan yhteydessä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013.) Vain osa työkulttuurista on suoraa ulospäin näkyvää. Työyhteisössä vallitsevat normit, arvot, uskomukset ja traditiot, jotka ovat osa työkulttuuria heijastuvat vain ulospäin. Kaikki työkulttuurin osat muuttuvat yhteisön vuorovaikutuksessa, jolloin työkulttuuria ei myöskään pysty määrittelemään yksiselitteisesti. (Rauramo 2008, 150-151.) Työkulttuurin muokkaaminen tietoisesti on myös haastavaa, sillä työkulttuuri on muodostunut pikkuhiljaa organisaation perustamisesta lähtien (Kauhanen 2006, 123). Friedin ja

Heinemeier Hanssonin (2011, 249) mukaan on luonnollista, että vähän aikaa toimineilla yrityksillä ei ole kulttuuria, sillä työkulttuuri muodostuu hiljalleen toiminnan myötä.

Himanen (2010, 152) näkee, että johtajan olemuksen ja päivittäisen käyttäytymisen kautta lähettämät viestit vaikuttavat eniten työyhteisön työkulttuuriin. Mikäli johtajan toiminta heijastuu työntekijöiden arvoihin, on työkulttuuria helpoin lähteä kehittämään. Johtajan olemuksen lisäksi työkulttuuriin vaikuttavat yrityksen omistussuhteet ja toimiala. (Kauhanen 2006, 123.)

### 2.1.1 Työhyvinvointi

Yrityksen työhyvinvointiin voi vaikuttaa niin työnantaja kuin työntekijäkin. Tärkeintä työhyvinvoinnissa on työntekijöiden psyykinen ja fyysinen terveys sekä jaksaminen. Työhyvinvointi muodostuu niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin asenteista ja toiminnasta (Työterveyslaitos 2013). Jokainen työntekijä kokee siis työhyvinvoinnin omalla yksilöllisellä tavallaan. Hyvinvointi työpaikalla muodostuu yksittäisen työntekijän tuntemuksista, osaamisesta ja viretilasta, joista yhdessä muodostuu koko työyhteisön hyvinvoinnin (Ojala 2003, 17-18).

Työhyvinvointia organisaatiossa ei voida mitata mitenkään yksiselitteisesti. Henkilöstövoimavarojen mittareilla kuten sairauspoissaoloilla, työntekijöiden vaihtuvuudella ja työtyytyväisyydellä voidaan pyrkiä kartoittamaan organisaation työhyvinvointia. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että vaihtuvuuteen ja sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa henkilöstön ikärakenne. (Kauhanen 2006, 218.)

Nykyisin työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttaa usein työkuormitukseen liittyvät seikat. Kohdullisesti kuormittava työ mahdollistaa työn ja vapaa-ajan onnistuneen yhdistämisen. Työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta on tärkeää kuormittaa, haastaa ja levätä sopivassa suhteessa. (Rauramo 2008, 15.) Työskentely asiantuntija organisaatioissa on erityisen haastavaa, sillä asiantuntija organisaatiossa yksittäiseltä työntekijältä vaadittava osaamis- ja tietomäärä on hyvin suuri. Kollegoilta saatu tuki ja neuvot töiden suorittamiseksi auttavat vähentämään omaa työn kuormittavuutta. (Arikoski & Sallinen 2011, 13-14.)

Työyhteisössä tai organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa yksilön kokemaan työn kuormittavuuteen merkittävästi. Suomessa väestön ikääntyessä tulee työpaikoilla kiinnittää huomiota yksilön työkykyyn terveyden ja motivaation näkökulmasta, jotta työntekijät jaksaisivat työssään eläkeikään asti.

Jokivuori ja Ojala (2012, 36-37) ovat havainneet tutkimuksessaan, että työntekijöiden kokema organisaation menestys on yhteydessä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Erityisesti yksityisellä sektorilla tulee esiin, että koettu organisaation menestys parantaa työhyvinvointia. Työ- ja elinkeinoministeriön (2007) tekemässä työolobarometrissa on saatu myös samansuuntaisia tuloksia. (Jokivuori & Ojala 2012, 32.)

### 2.1.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä korostava organisaatio on ikään kuin joukkue. Yhteisöllisyydessä yhteistyö on tärkeämpää kuin yksittäisen työntekijän suoritus. Yhteisöllinen yritys ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset. Yhteisöllinen johtaja pyrkii ohjaamaan alaisiaan löytämään ratkaisut sen sijaan että antaisi vain määräyksiä. (Lehtipuu & Monni 2007, 137-138). Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 90) mielestä työyhteisöviestintä on tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden rakentumisen kanssa. Yhteisöllisyyttä arvostavassa yrityksessä otetaan huomioon menestystä tavoiteltaessa myös yhteistyökumppanit ja yhteiskuntavastuu (Lehtipuu & Monni 2007, 137-138).

Yhteisöllisyys yrityksissä perustuu yhteisiin päämääriin, jotka pyritään saavuttamaan yhdessä. Hyvässä yhteisössä kuitenkin jokainen saa olla samalla myös oma itsensä. Yhteisö tyydyttää ihmisen perustarvetta olla hyväksytty, rakastettu, huomattu ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yhteisöt myös vaikuttavat ihmisen itsetunnon rakentumiseen. Itsetunto rakentuu suhteessa toisiin ja positiivinen palaute toisilta vahvistaa ihmisten itsetuntoa. (Rauramo 2004, 122.) Ihmiset kuuluvat yleensä aina moneen erilaiseen yhteisöön samaan aikaan ja heidän roolinsa eri yhteisöjen jäsenenä saattaa vaihdella suuresti. Perhe, ystävät, parisuhde, harrastusryhmät, poliittiset puolueet ja työyhteisöt ovat kaikki ryhmiä, joihin ihmiset kuuluvat. Yksinäiselle ihmiselle työyhteisö saattaa olla ainoa yhteisö, johon hän kuuluu. (Rauramo 2008, 122-123.) Monille työyhteisö on siis tärkeä, koska se saattaa olla ainoa paikka jossa he kokevat yhteisöllisyyttä ja sitä kautta myös yhteenkuuluvuutta. Muista yhteisöistä riippumattakin työyhteisön kanssa vietetään usein enemmän aikaa kuin minkään muun yhteisön.

## 2.2 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittäminen tunnetaan kansainvälisesti lyhenteellä OD (Organization Development), jonka käyttö yleistyi jo 1950-luvulla. Organisaation kehittämisellä on pitkä historia ja se on käsitteenä hyvin monitulkinnallinen, siksi termistä löytyy useita määritelmiä. (Luoma 2011, 32.) Organisaation kehittäminen on tärkeä osa ottaa huomioon jokaisessa organisaatiossa, jolla on pitkän tähtäimen suunnitelmia. Organisaatiot jotka eivät ole innovatiivisia eli ei-

vät kykene kehittämään ja luomaan uusia tuotteita tai palveluita kuihtuvatkin Juutin mukaan nopeasti. (Juuti 2011, 78-80.)

Yhtenä ensimmäisenä virallisena määritelmänä organisaation kehittämiseksi pidetään Richard Beckhardin (1969) määrittelyä: organisaation kehittäminen on suunniteltu, koko organisaatiota koskeva, ylhäältä johdosta käsin johdettu pyrkimys kasvattaa organisaation tuottavuutta ja terveyttä suunnitelluilla interventioilla organisaation toiminnoissa käyttäen käyttäytymistieteiden tietotaitoa. (McLean 2006, 6.) Määritelmän soveltuvuudesta nykypäivään kiistellään, sillä organisaatioiden tulee pysyä mukana nopeasti muuttuvassa maailmassa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, joka tuo lisähaasteita myös organisaatioiden kehittämiseen. (McLean 2006, 7-9; Luoma 2011, 32-33.)

Ydinajatuksena nykypäivän organisaation kehittämisen määrittelyssä on Warren Bennisin määritelmä: organisaation kehittäminen on vastaus muutokseen, kokonaisvaltainen koulutusstrategia, jonka tarkoitus on muuttaa uskoja, asenteita, arvoja ja organisaation rakenteita siten että pystytään paremmin sisäistämään uudet teknologiat, markkinat, haasteet sekä huimaavat määrät muutosta itseään. (McLean 2006, 7.)

Organisaation kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että organisaation rakennuspalikoita ovat ryhmät eikä yksittäiset työntekijät. Näiden ryhmien välisen kilpailun vähentäminen sekä täten yhteistyön parantaminen ovat aina tavoittelemisen arvoisia muutoksia. (Luoma 2011, 33.) Avoin kommunikaatio sekä keskinäinen luottamus parantaa työilmapiiriä ja tällöin tiimit ovat myös tehokkaampia työssään.

Nykypäivänä suurin osa organisaatioista on siirtymässä tiimityöskentely malliin, jolloin tavoitteena on, että työhön nimetty tiimi hoitaa itsenäisesti ja vastuullisesti annetun työn kokonaisuudessaan. Luoman (2011, 33) mukaan näissä tilanteissa on erityisen tärkeää että päätöksentekotapahtuu siellä missä informaation lähteet ovat, sen sijaan että kaikki päätöksentekotapahtuisi jollain tietyllä hierarkiatasolla. Toimiakseen tehokkaasti tulee tiimeillä tai työryhmillä olla tavoitteita, joilla ne johtavat toimintaansa. Tavoitteiden ja niiden seurannan tulee olla ryhmien sisäisen työskentelyn välineitä, ei niinkään ulkopuolisen johdon. (Luoma 2011, 33-35.)

Organisaation visio ja missio ovat yleisimpiä tapoja selittää organisaation tavoitteet. Visiolla tarkoitetaan organisaation tulevaisuuden tahtotilaa kun taas missiolla tarkoitetaan sen toiminta-ajatusta (Suomi Sanakirja 2013). Työntekijöiden tulee olla sitoutuneita muutokseen, jotta muutosta pystyy tapahtumaan organisaatiossa. Ihminen tukee asioita, joissa on ollut itse mukana suunnittelemassa. Mikäli työntekijät ovat itse mukana kehittämässä organisaatiota, on heidän helpompi sitoutua siihen. (Nurmi 2012, 128-130.) Tämän vuoksi vision ja mission

yhdessä suunnittelu ja sisäistäminen helpottavat yhteistyötä, sillä kaikilla on yhtenäinen näkemys mihin organisaatio on matkalla.

### 2.2.1 Kommunikointi työyhteisössä

Kommunikaatio työyhteisössä tarkoittaa työyhteisössä tapahtuvaa tiedonkulkua, eli niin sanottua sisäistä viestintää. Paasivaaran ja Nikkilän mukaan työyhteisö on pitkälle sellainen kuin sen viestintä on ja tämän vuoksi viestinnän kehittämistä voidaan pitää työyhteisön toiminnan elinehtona. Kommunikoinnin perustehtäviin kuuluu työyhteisön tapahtumista informointi, henkilöstön kiinnittäminen työyhteisöön perehdyttäen ja yhteisöllisyyttä luoden sekä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

Terve työyhteisö koostuu perusasioista kuten rehellisyydestä, avoimuudesta ja toisten arvostamisesta. Näiden kaikkien tulisi myös näkyä työyhteisön kommunikaatiossa, niin johtajilla kuin työntekijöillä. (Nurmi 2012, 43-45.) Toimiva kommunikaatio luo vahvan pohjan työyhteisön arkeen sekä kehittämiseen, tällöin syntyy myös luottamus joka vähentää kitkaa työntekijöiden sekä töiden välillä. Tutkimuksien mukaan luottamus työelämässä edistää sitoutumista sekä parantaa työelämän laatua ja työhyvinvointia (Vesterinen 2011, 110). Heikot vuorovaikutustaidot siis hidastavat työntekoa ja vähentävät selkeästi tehokkuutta työyhteisössä. Jotta työyhteisö pystyy toimimaan, tarvitsee se yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. (Dunderfelt 2012, 15-27; Paasivaara & Nikkilä 2010, 82.)

Kommunikaatio työyhteisössä koostuu monesta erilaisesta viestinnän osa-alueesta. Perinteisinä sisäisen viestinnän kanavina pidetään kasvokkaiskeskusteluja, kokouksia, palavereja, ilmoitustauluja, henkilöstölehtiä ja tiedotteita. Perinteisten kanavien rinnalle on tullut useita verkkoviestinnän sovelluksia, joista yleisimmät ovat sähköposti ja intranet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90-91.) Nykypäivänä myös sosiaalista mediaa kuten Facebookia ja Twitteriä käytetään kasvavassa määrin työyhteisössä kommunikoinnissa. Perinteisistä kanavista kokouksilla ja palavereilla on merkittävä rooli keskustelufoorumina. Yleisestä mielikuvasta poiketen, kokouksen ei tulisi olla vain tiedotustilaisuus, jossa kokouksen vetäjä paasaa, vaan parhaimmassa tapauksessa kokous on keskustelutilaisuus, jossa kaikki osallistujat kokevat olevansa kuultuja ja heidän mielipiteensä arvostettuja. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 103.) Kokouksia ja palavereja on eritarkoituksiin ja erilaisissa organisaatioissa erilaiset tarpeet niille. Yleisiä palaverimuotoja ovat henkilöstö-, tiimi-, aamu-, viikko- ja kuukausipalaverit.

Vakiintuneissa organisaatioissa on tapana pitää erinäisiä kokouksia ja palavereja, mutta ongelmana usein niillä on niiden rutiininomaisuus. Kokouksissa käydään asialista läpi totuttuun tapaan usein kiireellä aikataululla, jolloin uusille ajatuksille ja ideoille ei keskustelusta löydy

tilaa eikä aikaa. Kiire vaikeuttaa avoimen keskustelun aloittamista ja kehittymistä, jolloin ajasta tulee kriittinen sillä työntekijöillä ei ole aikaa yhdessä olemiseen ja keskusteluun. Pahimmassa tapauksessa tällainen puhumattomuuden tila terrorisoi työnmielekkyyttä eikä omaa työntekeä nähdä tärkeänä mikäli päämäärät ja tavoitteet ovat unohtuneet. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 29-30.)

Työntekijän ja johdon välisiä kommunikaatiomuotoja on edellä mainittujen lisäksi yhtenä tärkeänä myös vuosittain käytävät kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on arvioida saavutetut tulokset, sopia tavoitteet, määrittää kehittymisen paikat ja tehdä kehityssuunnitelma niitä varten, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä yleistä työolosuhteita ja -ilmapiiriä (Järvinen 2001, 75-77; Sydänmaanlakka 2001, 85). Kehityskeskusteluissa on hyvä myös konkretisoida arvoja yksilötasolla, tarkoittaen sitä, että keskusteluissa käydään läpi mitä työntekijä tekee ja mitä tulisi tehdä vielä, jotta organisaation arvot toteutuisivat (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 27).

On yleistä, että kehityskeskusteluja ja erilaisista palavereja pidetään turhana byrokrationa ja tietojen siirtymistä työntekijöille pidetään helposti itsestään selvyytenä. Usein myös ajatellaan, etteivät työntekijät ole kiinnostuneita käynnissä olevista asioista tai esimerkiksi tavoitteiden toteutumisista ja niitä pidetään vain johdon asioina. Järvisen mukaan onkin syytä muistaa, että henkilöstö on yleensä paljon kiinnostuneempaa työpaikan asioista ja suunnitelmista kuin mitä yrityksen johto välttämättä tulee ajatelleeksi. (Järvinen 2001, 81-83.)

### 2.2.2 Oppiva organisaatio

Oppivana organisaationa pidetään sellaista organisaatiota, joka jatkuvasti lisää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan (Senge 1990, 68). Oppivalle organisaatiolle on useita eri määritelmiä, mutta yhteisiä piirteitä kaikilla niillä on omien toimintatapojen muuttaminen ja oppimisen yhdistämistä muutokseen. Avoimuus ja sisäinen kommunikaatio mahdollistavat oppivan organisaation. Tietoisuus siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, auttaa organisaatiota ymmärtämään käynnissä olevat tapahtumat ja tunnistamaan kehityksen paikat. Tämä myös vähentää turhia hierarkioita tehden organisaatiosta myös tehokkaamman. (Sarala & Sarala 2001, 53-54.) Ahonen ja Pohjanheimo (2002, 8-12) ovat nostaneet esiin ajatuksen oppivan organisaation olevan yhteistoiminnallinen ryhmä, joka muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön.

Peter Sengeä pidetään oppiva organisaatio -ajattelumallin keskeisimpänä vaikuttajana. Termi oppiva organisaatio tulikin tunnetuksi Sengen kuuluisan kirjan *The Fifth Discipline* (1990) kautta (Juuti 2011, 70). Sengen (1990, 68-70) mielestä yhteinen visio ja sen päämäärät ovat kulmakiviä oppivassa organisaatiossa. Selkeät tavoitteet auttavat näyttämään suuntaa vaikeis-



sakin paikoissa ja ne myös saavat ihmiset tavoittelemaan parasta mahdollista suoritusta, jotta niihin tavoitteisiin päästäisiin. Sengen mukaan kaikilla organisaation jäsenellä on oma ajatus ja mielikuva tulevaisuudesta ja organisaation kokonaiskuvasta, mutta mikäli nämä yksilölliset näkemykset eroavat paljon toisistaan, vaikeuttaa se päämäärien saavuttamista. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 8-10.)

David Garvin (1998) pitää Sengen teoriaa oppivasta organisaatiosta turhan abstraktina, eikä näe sen tarjoavan työkaluja oppivaan organisaatioon tarpeeksi selkeästi, jotta kehitystyö organisaatiossa lähtisi oikeille urille. Suurimpina avoimeksi jääneitä kysymyksiä Garvinin mielestä olivat muun muassa kuinka johtajat tietävät heidän yrityksiensä kehittyneen oppiviksi organisaatioiksi sekä mitä konkreettista tulee tehdä siihen päästäkseen. Oppivan organisaation tulee pystyä viiteen päätehtävään: systemaattiseen ongelman ratkaisuun, uusien lähestymistapojen etsimiseen ja kokeiluun, omista kokemuksista ja historiasta oppimiseen, muiden kokeiluista ja parhaiten toimivista käytänteistä sekä tulee pystyä siirtämään tietoa nopeasti ja tehokkaasti koko organisaatioon. Mikäli organisaatio pystyy kehittämään prosessit ja omat järjestelmät, jotka tukevat näitä tehtäviä sekä yhdistämään ne jokapäiväiseen toimintaan, pystytään oppimista hallitsemaan tehokkaammin. (Garvin 1998, 52-53.)

Oppiminen organisaatiossa tarkoittaa organisaation kyvykkyydessä tapahtuvaa muutosta eli kehittymistä. Erityisesti nykypäivänä kun ympäristö muuttuu jatkuvasti, organisaatioiden tulee oppia aikaisemmista kokemuksista ja soveltaa sitä uuteen. Oppivan organisaation tulee pystyä sopeutumaan uuteen tilanteeseen muuttamalla toimintatapojaan, jolloin organisaatio kykenee saavuttamaan menestystä. (Juuti 2011, 68; Lämsä & Hautala 2005, 191; Sydänmaanlakka 2001, 51.)

Sydänmaanlakan (2001) mukaan organisaation oppiminen pystytään kuvaamaan oppimiskehänä (kuvio 3). Keskeisenä ajatuksena oppimiselle on jatkuva seuranta keräämällä palautetta systemaattisesti, jota hyödynnetään selventäessä sitä mihin organisaation halutaan kehittyvän. Palautteiden pohjalta visioon, strategiaan ja tavoitteisiin saadaan uutta materiaalia niiden selventämistä varten. Kehittämällä toiminta- ja ajatusmalleja palautteiden pohjalta päästään siihen että organisaatio oppii omista kokemuksistaan. (Sydänmaanlakka 2001, 51.)



Kuvio 3. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2001, 51.)

Oppivasta organisaatiosta löytyy nykyisin useita eri koulukuntia mutta pääkoulukunnat jakautuvat neljään eri osaan: taloudelliseen, organisaation kehittymistä painottavaa, managerialistiseen ja prosessinäkökulmaan. Prosessi näkökulmassa ajatellaan, että organisaation oppiminen olisi sosiaalisesti konstruoitu prosessi, joka riippuu siitä kuinka ihmiset jakavat ja käyttävät informaatiota työssään. (Juuti 2011, 70-71.)

### 3 Yritysten yhdistyminen

Organisaatiomuutoksessa, kuten yritysten yhdistymisessä, tavoitteena on saavuttaa tehokkaampi rakenne. Tehokkuus pyritään saamaan näkymään muun muassa organisaation työku-  
lttuurin kehittymisenä, asiakkaalle palvelun paranemisena ja taloudellisina säästöinä. Organi-  
saatioiden muutoksessa käytettävissä olevat resurssit pyritään kohdentamaan mahdollisimman  
tehokkaasti. Resursseja kohdentamalla pyritään tuottamaan organisaatiolle mahdollisuus pys-  
tyä saavuttamaan paras mahdollinen tulos. (Mönkkönen & Roos 2010, 260.)

Fried ja Heinemeier Hansson (2011) nostavat esiin näkökulman, että mikään päätös ei ole lo-  
pullinen. Päätöksiä ei tarvitse pitää ikuisesti, olosuhteiden muuttuessa myös päätökset saat-  
tavat muuttua. Etenkin pienille yrityksille suunnan muuttaminen on varsin helppoa, mikä  
mahdollistaa mittavien muutosten tekemisen nopealla aikataululla. (Fried & Heinemeier  
Hansson 2011, 251.) Jokainen huono päätös vaikuttaa kuitenkin aina työntekijöiden luotta-  
mukseen organisaatiota kohtaan ja on pois yrityksen tuloksesta. Organisaation sisäinen ja ul-  
koinen uskottavuus kärsivät myös päätöksistä, jotka eivät osoittaudukaan oikeiksi. Jokainen  
muutos vaatii uskottavat perustelut.

#### 3.1 Samoissa toimitiloissa toimiminen

Kahden tai useamman yrityksen toiminen samoissa toimitiloissa luo kaikille osapuolille uusia  
mahdollisuuksia. Ennen kahden yrityksen yhdistymistä yhdeksi yritykseksi voi pitää pilottipro-  
jektin kaltaisena uuden kokeiluna ja testauksena. Muutto samoihin toimitiloihin on yrityksille  
pienempi riski, kuin suoraan yhdistyminen samaksi organisaatioksi. Mitä suurempia muutoksia  
lähdetään kerralla tekemään, sitä suurempi riski ne ovat yritykselle (Lanning, Roiha & Salmi-  
nen 1999, 107). Kehitystoimissa on tärkeää, että henkilöstö saa vaikuttaa omaa työtään kos-  
keviin asioihin ja pääsee mukaan keskustelemaan organisaation kehityskohteista (Mönkkönen  
& Roos 2010, 24).

Samoissa toimitiloissa toisen organisaation kanssa tulisi etukäteen sopia selkeät säännöt niin  
taloudellisista kuin työyhteisöön liittyvistäkin asioista.

##### 3.1.1 Yhteisen työku- lttuurin muodostaminen

Yhteisen työku-  
lttuurin muodostamisessa esimiehen on otettava huomioon valitseva kokonaisti-  
lanne molemmissa yrityksissä. Esimiehen on oltava valmis kohtaamaan kritiikkiä. Jotta saatu  
palaute vie asioita eteenpäin, on esimiehen oltava valmis myös muuttamaan omia toimintata-  
pojaan. Himasen (2010) mielestä myös esimiehen tulee kannustamisen lisäksi antaa myös suo-

raa kritiikkiä työntekijöilleen. Onnistuneen työkulttuurin muodostamisessa esimiehen tulisi pystyä luomaan yritykseen vahva me-henki (Himanen 2010, 152-153.)

Johtajan vaikutus organisaation työkulttuuriin riippuu johtajan itselleen ottamasta asemasta. Mikäli johtajalla on organisaatiossa paljon arvovaltaa, pystyy johtaja helpommin muokkaamaan työkulttuuria ja käynnistämään muutoksia. (Mäkisalo 2003, 79.)

Kyky ottaa työntekijät huomioon on tärkeä taito esimiehelle. Jotta työntekijä kokee työympäristön mielekkäänä ja viihtyisenä esimiehen tulee tulkita työyhteisössä vallitsevaa tunnelmapiiriä. Parhaimmillaan esimies tuntee työntekijänsä niin hyvin, että pystyy tulkitsemaan ja ymmärtämään toisten tunteita. Tunnelmapiiriin ollessa kohdillaan työntekijä kokevat, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tehdystä työstä koetaan saavan arvostusta. Johdolta saatu tuki ja arvostus koetaan motivaation kannalta tärkeiksi. Ongelmat työyhteisöissä liittyvät yleensä ilmapiiri- ja kemia-asioihin. (Rauramo 2008, 147-148.) Haastavaa on se, että työyhteisön ilmapiiriin ja keskinäisiin kemioihin liittyvät tunteet ovat hyvin subjektiivisia kokemuksia. Jotta hyvinvoiva työyhteisö saadaan muodostettua, tulee kiinnittää huomiota työyhteisön toimintakykyyn, tasa-arvoisuuteen ja kykyyn toimia yhdessä (Mönkkönen & Roos 2010, 258).

Yrityksen visio, tavoitteet ja missio tulisi olla selviä kaikille työntekijöille, jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. Johdon tulee ottaa huomioon tavoitteita asetettaessa niiden realistisuus, jotteivät tavoitteet aiheuta työntekijöille liiallista stressiä. (Rauramo 2008, 149.) Työntekijöiden tulisi olla mukana vision laatimisessa, jotta he pystyisivät omaksumaan ja samaistumaan visioon (Lanning ym. 1999, 91).

### 3.1.2 Työyhteisölliset synergiaedut

Työyhteisöllisillä synergiaeduilla tarkoitetaan erilaisia tehokkuutta ja toimivuutta lisääviä etuja, jotka saavutetaan yhteistyötä. Näitä saavutetaan hyödyntämällä ihmisten erilaisuuksia ja vahvuuksia sekä käyttämällä yhteisiä pelisääntöjä, jotta työnteke sujuisi mahdollisimman sujuvasti ja päästäisiin helpommin yhteisiin tavoitteisiin. (Ahonen & Pohjanheimo 2002, 51.) Jotta työyhteisöllisiin synergiaetuihin voidaan päästä, tulee työntekijöiden toimia ryhmänä, jolla on yhteinen identiteetti, päämäärä ja keskinäinen vuorovaikutus (Lämsä & Hautala 2005, 104-105). Ilman ryhmäytymistä etuja on haastavaa luoda työyhteisöön. Mikäli yhdessä työskentelyssä on kitkaa ja työyhteisön jäsenet eivät tule keskenään toimeen, synergiaetuja tuskin saavutetaan.

Synergiaetujen saavuttamiseksi tulee yksittäisten työntekijöiden olla motivoituneita. Työntekijän motivaatio riippuu siitä, arvostaako työntekijä organisaation tavoitteiden saavuttamista ja näkeekö työntekijä tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi. Tehokkaimpia keinoja lisätä työntekijä motivaatiota on luoda työntekijälle henkilökohtaista hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta kuten palkkiot ja tunnustukset. (Lanning ym. 1999, 157-159.)

Työyhteisöllisten synergiaetujen saavuttamiseksi tulee ensin selvittää uuden työyhteisön henkilöstön ominaisuudet vahvuuksineen ja heikkouksineen. Työyhteisön uusi rakenne tulee pohdittua niin sukupuoli-, ikä- ja koulutusrakenteen näkökulmasta. Uuden työyhteisön työntekijöiden määrä ja organisaatiossa oloaika tulee ottaa myös huomioon. Kun työyhteisön ominaisuuksia on kartoitettu, pystytään organisaatiossa muodostamaan käsitys mahdollisista tarpeista uuteen työvoimaan tai vähennyksiin. Samalla muodostuu myös käsitys mahdollisista koulutustarpeista. (Kauhanen 2006, 26.)

Synergiaetuina voidaan pitää myös yleistä vuorovaikutusta työyhteisön välillä. Jo työntekijöiden erilaiset tietotaidot ja asiantuntevuudet tuovat monipuolisuutta työyhteisöön, jota jokainen työyhteisön jäsen pystyy tarvittaessa konsultoimaan. Työyhteisössä kommunikointi ja välillä toistia irtautuminen edistää työn mielekkyyttä ja lisää tehokkuutta.

### 3.2 Organisaatioiden yhdistyminen

Organisaatioiden yhdistyessä kaksi erilaista organisaatiokulttuuria sulautuvat yhdeksi toimintamalliksi. Mitä vanhempi yhdistyvä organisaatio on, sitä vaikeampi sen rakenteita on muokata (Mäkisalo 2003, 78). Yritysten yhdistyessä yrityksillä tulisi olla selkeä kuva yhteisestä visioista, jotta näkemys tulevaisuudesta olisi samanlainen. Visiosta tulee keskustella jo ennen yhdistymistä, jotta mahdolliset näkemyserot organisaatioin tulevaisuudesta voidaan ratkaista ajoissa. Visio on tärkeää olla pohdittuna myös, jotta yrityksen sisällä tiedetään mihin suuntaa organisaatiota halutaan kehittää. (Lanning ym.1999, 84-85.)

Organisaation muutoksessa ja kasvussa tulee ottaa huomioon organisaatorakenteen keskeiset ulottuvuudet. Näitä ovat työn jakautuminen, ohjaus- ja valvontaketjun muodostuminen, millainen valvontajänne tulee, työn keskittäminen ja hajauttaminen sekä se, millainen muodollisuuden aste otetaan käyttöön. (Lämsä & Hautala 2005, 157-159.) Erityisesti johtajilla on tässä tärkeä rooli, jotta viestintä toimii ja kaikki organisaatiossa työskentelevät ovat selvillä asioista ja muutoksista, joita yhdistymisestä seuraa. Vaatii hyviä johtamistaitoja, jotta kaikkien ajatukset, pelot ja ideat saadaan kuuluviin, eikä kukaan tunne jäävänsä ulkopuoliseksi uudessa tilanteessa. Arikosken ja Sallisen (2011, 14) mielestä johtajan tulee ymmärtää työyhteisön

muutoksessa ryhmä dynamiikkaa, jotta työyhteisöstä saadaan toimiva. Haastavaa on se, että johtaja johtaa ryhmää eikä yhtä ihmistä.

### 3.2.1 Työyhteisöjen yhdistyminen

Työyhteisöjen yhdistyminen samaksi organisaatioksi saattaa vaikuttaa yksittäisen työntekijän arkipäiväisiin työrutiineihin merkittävästi. Esimiehen tulisi olla vastuussa, että työnkuormittavuus on sopivaa työntekijöille. Muutokset vaikuttavat työntekijään, jolloin hänen tulisi yrittää parhaansa mukaan sopeutua uusiin tilanteisiin ja toimintamalleihin (Alhanen ym. 2011, 30-31).

Työyhteisöjen ja organisaatioiden yhdistyessä uusi organisaatio joutuu hakemaan uutta identiteettiä yhteisillä tapahtumilla. Uusien tapahtumien rinnalla on kuitenkin tärkeää myös säilyttää osa aiemmista sosiaalisista tapahtumista. Itse tapahtumien lisäksi tapahtumien järjestäminen edistää työyhteisön yhtenäisyyttä etenkin silloin kuin järjestäjinä on aikaisemmin eri työyhteisöissä työskennelleitä. (Mönkkönen & Roos 2010, 248-249.)

Usein organisaatiollisten ja työyhteisöön liittyvien muutosten yhteydessä on havaittavissa haluttomuutta osallistua, passiivisuutta, pessimististä asennoitumista ja voimakasta mielipiteiden esiintuomista (Lanning ym. 1999, 137). Muuttunut työntekijöiden käyttäytyminen ja asennoituminen organisaatiomuutoksessa on merkki muutosvastarinnasta, jota johdon ei tule sivuuttaa. Asenteet muutosta kohtaan tulevat yleensä siitä millaisina aikaisemmat muutokset on koettu (Arikoski & Sallinen 2011, 51).

Lähes aina kaikki muutokset aiheuttavat ihmisissä jonkinlaista muutosvastarintaa ja on luonnollista, että muutoksia vieroksutaan. Usein muutosvastarinnan takana on varautuneisuus uuden edellä. Muutosvastarintaa ihmisissä aiheuttaa pelko tulevasta, totutuista tavoista luopuminen ja ymmärtämättömyys muutoksen tarpeellisuudesta. (Lanning ym. 1999, 137-138.) Muutosvastarinnan lievittämiseksi tulisi johdon keskittää voimavaransa työntekijöiden pelkojen ja ennakkoluulojen lievittämiseen (Arikoski & Sallinen 2011, 61).

### 3.2.2 Mitä yhdistyminen vaatii työyhteisönjäseniltä

Jokaisen työntekijän tulee sitoutua muutokseen. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan kaikkien työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työntekijöillä saisi olla eriäviä mielipiteitä muutoksen yksityiskohdista. Usein suoraan ylhäältäpäin tuotu valmis suunnitelma aiheuttaa negatiivisia asenteita työntekijöiden joukossa. Organisaatioiden yhdis-

tyessä ja mahdollisten uusien käytänteiden tullessa vaatii kokenut työntekijä enemmän aikaa vanhasta poisoppimiseen (Arikoski & Sallinen 2011, 51). Organisaatioiden yhdistyessä työyhteisönjäseniltä vaaditaan luottamusta sekä johtoa että työyhteisöä kohtaan. Mattilan mielestä kokemus tasa-arvosta työyhteisössä on olennainen tekijä kun rakennetaan luottamusta (Mattila 2007, 52).

Muutoksessa työyhteisönjäsen hakee helposti tukea ja turvaa vanhoista ryhmistä. Mitä heikompi usko työyhteisön jäsenellä on siihen, että oma rooli uhkaa heiketä muutoksessa, sitä helpommin työntekijä ryhtyy protestoimaan ryhmän kanssa. Erityisesti samanlaisessa tilanteessa olevat työyhteisönjäsenet ovat niitä keihin luotetaan muutostilanteessa ja keiden puoleen käännytään. Mikäli työyhteisönjäsen kokee, ettei muutos vaaranna omaa tilannetta vaan mahdollistaa esimerkiksi mahdollisen etenemisen, sitä enemmän jäsen on edistämässä muutosta ja ottaa etäisyyttä entiseen asemaan ja rutiineihin. (Mattila 2007, 92.) Uudessa tilanteessa työyhteisön jäsenen tulisi pystyä irrottautumaan totutuista malleista ja keskittyä siihen että muutos kehittää työyhteisöä parempaan. Muutostilanne vaatii työyhteisön jäseneltä avoimuutta uutta kohtaan, sillä mikään ei pysty kehittymään ellei jotain asiaa tehdä toisin.

### 3.2.3 Organisaatioiden yhdistämisellä saavutettavat edut

Pienellä ja yksinkertaisen organisaatorakenteen omaavalla organisaatiolla on etuna se että se on joustava. Pieni koko voi aiheuttaa ongelmia niin osaamisen laajuudessa kuin resurssien niukkuudessa. Mitä enemmän organisaatio on riippuvainen yhdestä henkilöstä, sen haavoittuvaisempi se on. Tämän vuoksi organisaation kasvaessa sen tehokkuus kasvaa sekä organisaatiosta tulee vakaampi. (Lämsä & Hautala 2005, 151.) Organisaation ja sen tietotaidon kasvaessa pystytään palvelemaan yhä enemmän asiakkaita ja laajempaa asiakaskuntaa.

Organisaatioiden yhdistymisessä etuina ensisijaisesti nähdään taloudellisten kulujen väheneminen erityisesti byrokraattisissa asioissa. Vuokra ja muut hallinnolliset kulut, siivous, vastaanottopalvelut ja laskutusjärjestelmät vievät ison osan budjetista ja samoin myös niiden hoitaminen aikaa. Mikäli isommassa organisaatiossa pystytään keskittämään paremmin erinäiset toimet, saavutetaan niin taloudellisia kuin työtehokkuuttakin lisääviä etuja. Organisaatioiden yhdistymisessä tulee pyrkiä poistamaan päällekkäiset prosessit mahdollisimman nopeasti, jotta edut saavutettaisiin. Nämä tulee suunnitella ennen yhdistymistä, ettei yhdistymisen jälkeen tarvitse kohdata turhia hankaluuksia. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee tuntee omat ja toisiensa käytänteet.

Tänä päivänä kehittämistyötä organisaatioissa tehdään ensisijaisesti siksi, että saataisiin kustannustehokkaampaa toimintaa, lisättyä myyntiä ja tuottoa. Saralan ja Saralan (2001) mukaan

kehittämistyötä suunnitellessa tulee ottaa huomioon kustannuksien leikkauksien lisäksi kilpailukykyyn liittyviä ominaisuuksia. Kilpailussa valttina ovat muun muassa luotettavat ja laadukkaat palvelut, joustava ja nopea toiminta, joita ei saa unohtaa taloudellisia etuja hakiessa. (Sarala & Sarala 2001, 27)



#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, sillä tutkimuksessa ei haluttu nostaa esiin määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa haluttiin saada selville tutkimuksen kohteena olleen työyhteisön kuvauksia ja omakohtaisia näkemyksiä työyhteisöstään. Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena muodostaa yleisiä kaikkiin työyhteisöihin päteviä teorioita vaan ennemminkin saada toimeksiantajaa hyödyttäviä tuloksia. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2012, 165) kuvailevat, että kvalitatiivinen tutkimus on ”luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa”. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuomaan esille tutkittavien näkemyksiä ja havaintoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27).

##### 4.1 Teemahaastattelut

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulle ominaista on se, että haastattelu kohdennetaan tiettyjen teemojen ympärille, joista haastatteluissa sitten keskustellaan. Teemahaastattelun on tarkoitus edetä teemojen varassa, jolloin kysymysten yksityiskohtaisuudella ei ole niin suurta merkitystä ja tarvittaessa teemahaastattelut sallivat haastattelijan täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Tutkijan tavoitteena on välittää tutkimuksessa mahdollisimman oikeellisesti haastattelussa saatuja haastateltavan näkemyksiä, käsityksiä ja tunteita. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa aina haastattelijan tulkinnat, sillä haastattelu on vuorovaikutustilanne. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41.)

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia teemahaastatteluja (katso liite 1), jotta jokaiselle haastattelulle saadaan yhtenäinen rakenne. Toisaalta teemahaastattelut valittiin myös, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus itse tulkita kysymyksiä ja kertoa kysymyksiin liittyviä asioita, joita haastateltava piti itse tärkeänä. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä kartoittamaan työyhteisön käsityksiä työyhteisöstään. Haastatteluja tehdessä tuli olla erittäin tarkkana, että haastateltava vastaa kysymykseen oikeasta näkökulmasta, sillä haastattelussa kartoitettiin miten haastateltava kokee asioita oman yrityksensä kannalta ja miten haastateltava kokee kyseisen asian toteutuvan uudessa Ferendan ja Justitumin muodostamassa työyhteisössä. Haastattelut rakennettiin neljän teeman ympärille. Teemat olivat tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö, työkuultuuri, organisaation kehittäminen ja yhteisissä toimitiloissa toimiminen. Tutkimustulosten analyysi kohdassa on kerrottu tarkemmin mitä kyseisen aiheen tutkimuskysymyksillä haluttiin kartoittaa.

#### 4.2 Kohdejoukko ja haastatteluprosessi

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun lopussa 2013. Haastatteluajankohtana työyhteisö oli kerinnyt toimia samoissa toimitiloissa noin kaksi kuukautta. Haastattelut suoritettiin Ferendan ja Justitumin yhteisissä toimitiloissa Helsingin ydinkeskustassa. Haastateltavat haasteltiin yksi kerrallaan. Molemmat opinnäytetyöntekijät osallistuvat kaikkiin haastatteluihin, jotta molemmat saisivat mahdollisimman kattavan kuvan haastatteluissa esiin tulevista asioista, pääsisivät täydentämään haastatteluja lisäkysymyksillä ja pystyisivät havainnoimaan myös non-verbaalista viestintää.

Haastatteluun osallistuivat kaikki viisi Helsingin toimipisteen Ferendalaista ja neljä Justitumilaista. Haastatteluja tehtiin yhteensä siis yhdeksän ja niihin osallistui kaikki uusissa yhteisissä toimitiloissa työskentelevät henkilöt. Ferendassa on kaksi osakasta, joista toinen omistaa selkeästi suuremman osan yrityksestä. Osakkaista toinen on ollut mukana yrityksen toiminnassa seitsemän vuotta ja toinen noin neljä vuotta. Osa Ferendan muista omistajista työskentelee yrityksen Oulun toimipisteessä. Oulun toimipisteessä työskenteleviä ei otettu huomioon tutkimuksessa, koska he eivät vaikuta Helsingin toimiston työyhteisöllisiin asioihin.

Ferendassa on osakkaiden lisäksi, yksi on täysipäiväinen lakimies, yksi osa-aikaisena työskentelevä oikeustieteen ylioppilas ja yksi harjoittelua suorittava oikeustradenomi opiskelija. Ferendan työntekijöistä toinen on työskennellyt Ferendassa joulukuusta 2009 alkaen ja toinen osa-aikainen työntekijä on ollut Ferendassa syyskuusta 2012 alkaen. Harjoittelija aloitti Ferendassa maaliskuun 2013 alussa eli harjoittelija oli toiminut vasta alle kuukauden työyhteisössä haastatteluajankohtana. Harjoittelua suorittava oikeustradenomin on palkannut Ferenda, mutta harjoittelija voi tarvittaessa tehdä myös Justitumin antamia työtehtäviä.

Justitumin omistaa kaksi osakasta. Heidän lisäksi yrityksessä on kaksi muuta työntekijää, jolta toiselta puuttuu vielä suomalaisen lakimiestoiminnan pätevyystutkinto. Toinen Justitumin työntekijöistä on työskennellyt Justitumissa heinäkuusta 2011 ja toinen kesästä 2012.

## 5 Tutkimustulokset

Haastatteluista saadut aineistot litteroitiin. Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 50 sivua. Saadut haastatteluaineistot jäsenneltiin teemoittain ja analysoitiin fenomenografian avulla. Haastattelujen analysoinnissa päädyttiin teemoittelun lisäksi fenomenografiseen näkökulman esilletuomiseen haastatteluissa esiin nousseiden vahvojen mielipiteiden vuoksi.

Fenomenografiassa pyritään analysoimaan erityisesti haastateltavien käsityksiä ja asenteita tutkittavasta aiheesta. Tässä laadullisessa tutkimussuuntauksessa paneudutaan käsityksien eroavaisuuksien tutkimukseen. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Vastauksista pyritään kartoittamaan eroja Ferendalaisten ja Justitumilaisten välillä sekä, että onko eroja havaittavissa osakkaiden ja työntekijöiden välillä. Kaikki Ferendassa ja Justitumissa työskentelevät tai harjoittelussa olevat, ketkä eivät ole osakkaita laskettiin analysoinnissa työntekijöiksi.

### 5.1 Ferenda ja Justitum tavoitteellisena ja toimiva työyhteisönä

Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö teemaan liittyvillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa haastateltavien henkilökohtaisia käsityksiä tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön piirteistä. Tavoitteena oli selvittää myös yritysten henkilöstölleen viestimästä strategiasta.

Ferendan ja Justitumin työntekijöillä ja osakkailla oli kaikilla varsin samanlainen käsitys millainen tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö on. Tavoitteellisessa ja toimivassa työyhteisössä kuvailtiin olevan avoin ilmapiiri, keskusteleva yhteisö ja yhteinen käsitys organisaation suunnasta. Tärkeimpänä toimivan työyhteisön ominaisuutena vastaajat kuitenkin pitivät työyhteisöä, jossa kaikki tulevat keskenään toimeen. Kaikkiaan kuusi haastateltavaa nosti esiin sen, että tavoitteellisessa ja toimivassa työyhteisössä kaikkien on tultava keskenään toimeen.

Ferendassa pidettiin tärkeänä tehokkuutta, sisäistä viestintää ja asiakkaille hyödyksi olemista, jotta heidän työyhteisönsä olisi toimiva. Justitumilaisten vastauksissa korostui avoimuus työyhteisössä, toisen työn kunnioittaminen ja työntekijöiltä vaadittava asiantuntemus. Haastatteluissa monessa kohdassa niin Ferendalaisten kuin Justitumilaistenkin vastauksissa korostui asianajotoiminnan vaatima asiakaspalvelu ja asiakkaan etujen ajaminen.

Kartoitettaessa oman työyhteisön toimivuuteen vaadittavia tekijöitä vastauksissa oli havaittavissa enemmän eroja osakkaiden ja työntekijöiden välillä kuin Ferendalaisten ja Justitumilaisten välillä. Kysyttäessä mitä työyhteisöltänne tarvitaan ollakseen toimiva neljä haastatel-

tavaa, joista kolme oli osakkaita, nostivat tässäkin kohdassa esiin asiakkaan asettamisen ensisijaiseksi. Molempien yritysten yhteensä viidestä työntekijästä neljä vastasi työyhteisönsä toimivuuteen tarvittavan avoimuutta. Avoimuuden lisäksi esille nousi työntekijöiden vastauksissa onnistuneen tiedonkulun tärkeys. Kolme työntekijää neljästä piti tiedonkulkua yrityksessä tärkeänä. Vastuussa yrityksen sisäisestä tiedonkulusta ja viestinnästä ovat pienissä organisaatioissa esimiehet. Työntekijät puolestaan vastaanottavat tietoa ja ovat parhaita arvioimaan tiedonkulun sujuvuutta.

*”Ihmiset keskustelee keskenään ja nimenomaan, että johdon puolelta tulisi tietoa alemmalle tasolle. Tiedonkulku, se on tosi tärkeää.”*

Tiedonkulkua pidetään usein liian itsestään selvänä asiana, jolloin tietokatkoksia syntyy johdon ja työntekijöiden välille (katso luku 2.1.1).

#### 5.1.1 Yrityksen visio ja missio

Niin Ferendalaisille kuin Justitumilaisillekin tuotti vaikeuksia yrityksensä visiosta ja missiosta kertominen. Molempien yritysten haastateltavilla oli vaikea ymmärtää termejä visio ja missio. Vain kolme haastateltavaa yhdeksässä osasi kertoa selkeästi yritystensä visiosta ja missiosta. Kaikki, jotka ymmärsivät käsitteet ja osasivat selkeästi kertoa visiosta ja missiosta olivat yritysten osakkaita.

Osakkaat molemmista yrityksistä pitivät kuitenkin vision ja mission määrittelyä heidän yrityksilleen oikeastaan tarpeettomana. Haastatteluissa ilmeni melko negatiivisia asenteita termejä kohtaan, joiden määrittelyä pidettiin lähinnä *”jargonina”*. Organisaatiolla tulisi olla kuitenkin selkeä visio ja missio määriteltynä, jotta kaikilla organisaation jäsenillä olisi tiedossa yhteinen päämäärä (katso luku 2.2).

*”Visio on, että musta tulee iso.”*

Lisäksi Justitumin osakas piti Justitumia yrityksenä niin nuorena, että sille on vaikea määrittää visiota ja missiota, mikä oli varsin erikoinen näkemys. Toki visio ja missio voivat muuttua ajan mittaan, mutta niiden miettiminen ja määrittäminen ainakin jollain tasolla on tärkeää (katso luku 2.2).

*”Me ollaan näistä ihan lyhyesti keskusteltu, koska molemmilla on kokemusta siitä, että visio, missio ja strategia kysymykset on vielä*

*sillä tasolla, että yhtiö on sen verran nuori, että täsmällistä visiota ja missiota ei pysty tässä vaiheessa määrittämään.”*

Kummassakaan yrityksessä ei ollut keskusteltu visiosta tai missiosta ainakaan kyseisillä termeillä. Kolme viidestä työntekijästä koki, että visiosta ja missiosta olisi hyvä keskustella yrityksissä. Haastattelussa tuli esille, että kaikkien mielestä yrityksissä oli kuitenkin juteltu yritysten tulevaisuudesta epävirallisesti.

*”Ollaan varmaan puhuttu visiosta ja missiosta miljoonat kerrat, mutta ei niillä termeillä. Enkä osaa tässä sanoa tarkemmin termeistä. Kyllä näistä asioista puhutaan useastikin ja tiedetään mihin ollaan menossa.”*

Vastausten hajanaisuudesta päätellen epävirallinen keskustelu ei ole ollut kovinkaan syvällistä, sillä yrityksillä näkemykset yritystensä tulevaisuudesta yritysten sisällä vaihtelivat. Visio yritysten yhteisestä tulevaisuudesta ei ollut aivan yhteneväinen Ferendan ja Justitumin välillä. Jotta yhdistyminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi niin yritysten välillä kuin työntekijöidenkin keskuudessa olla selkeä ja yhtenäinen kuva yrityksen visiosta (katso luku 3.2 ja 2.2.2).

Kun visio käsitettä avattiin haastatelluille, nousi esiin yritysten mahdollinen yhdistyminen ja molempien yritysten tavoittelema kasvu. Yritysten osakkaiden keskuudessa visio oli käsitteenä selkeä kolmelle osakkaalle, mutta vaikka osakkaat kertoivat keskustelleensa visiosta, vastaukset yrityksen visiosta vaihtelivat erityisesti Justitumin osakkaiden välillä suuresti. Justitumin osakkaiden keskinäiset näkemykset yrityksen lähitulevaisuudesta vaihtelivat 10-12 työntekijän yrityksestä 20 työntekijää työllistävään yritykseen. Justitumin osakkaat pitivät kuitenkin visiota selvänä ja he kokivat tietävänsä yhteisen päämäärän. Haastattelun vastausten perusteella ei vaikuttanut, että osakkailla olisi ollut yhtenäinen näkemys yrityksen visiosta.

*”Kyllä näistä asioista puhutaan useastikin ja tiedetään mihin ollaan menossa. Visiosta ja missiosta on puhuttu miljoonat kerrat, mutta ei näillä termeillä.”*

Ferendan ja Justitumin osakkaiden välillä näkemyserona oli se, että Ferendan osakas korosti enemmän maltillista noin yhden työntekijän vuosivauhdilla kasvavaa yritystä.

Molemmista yrityksistä visiona nousi esiin asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen laajemmin eli lähinnä yritysten yhdistymisellä saavutettava laajempi asiantuntijuus. Kaikilla ajatukset yrityksen visiosta suuntautuivat vahvasti yritysten yhdistymiseen.

*”Pyritään, että meillä on tarjota yrityksille koko juridiikan kirjo tarvittaessa.”*

Molemmista yrityksistä yksi henkilö nosti esille vision kansainvälisten yhteistyökumppanien ja asiakkaiden saamisen Virosta.

Missio käsitteenä koettiin siis myös haastavana ymmärtää. Missio ja visio sekoitettiin myös keskenään. Useampi haastateltava selitti missiota ja visiota päällekkäisinä asioina mainiten molemmissa kohdissa samoja asioita.

*”Missio on varmaan aika samanlainen kuin visio eli laajentua ja saada toiminta suuremman asiakasryhmän tietoisuuteen ja tarjota hyviä oikeuspalveluita.”*

Yhteiseksi käsitykseksi missiosta haastatteluissa muodostui ajatus laajan asiakaskunnan ja laadukkaiden oikeuspalveluiden tarjoaminen, joka ilmeni erityisesti osakkaiden vastauksissa.

#### 5.1.2 Ferenda ja Justitumin arvot

Kummassakaan yrityksessä ei ole määritelty tai keskusteltu yrityksen arvoista. Vastauksista nousi jälleen esille, että Justitumin osakas piti arvoista keskustelua turhana ja Ferendan osakas koki, että arvot heijastuvat hänen toiminnastaan muille niin hyvin, että niistä ei ole tarvetta keskustella sen enempää. Justitumin osakas piti kiirettä syynä siihen, että arvoista ei ole keskusteltu työntekijöiden kanssa. Haastattelussa esille tuotujen arvojen koetaan heijastuvan jokapäiväisessä toiminnassa. Kaikki haastateltavat pitivät asiakaslähtöisyyttä ja hyvää asiakaspalvelua yrityksilleen tärkeinä arvoina. Yrityksissä on hyvin samanlainen arvopohja, mikä on yhteisen työkuultuurin muodostamisen kannalta selkeä etu (katso luku 2.1).

*”Tärkeintähän meille on asiakas tietenkin. Asiakas meidän palkan maksaa.”*

*”Arvo on lähinnä se, että autetaan asiakasta tilanteessa kuin tilanteessa ja asiakaslähtöisyys. Kaikki perustuu siihen, että asiakas on se pääasia.”*

Rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta pidettiin asianajotoimistoille välttämättöminä ja tärkeinä arvoina, joista tulee pitää kiinni. Kyseiset arvot heijastuvat varmasti Ferenda ja Justi-

tumilaisten arvoiksi asianajaja liiton velvoittamasta hyvää asianajotapaa koskevasta ohjeistuksesta.

Molempien yritysten nettisivuilla näkyy yrityksen arvot, mutta kirjattuja arvoja ei pidetty yhtä tärkeinä kuin toiminnassa esille tuleva arvomaailma. Osakkaat pitivät kirjattuja arvoja tarpeettomina. Ferendassa osakas piti itseään niin keskeisenä henkilönä, että hänestä arvo huokuvat muille.

*”Arvoja ei ole kirjattu mihinkään. Mä olen niin keskushenkilö, että totta kai näistä on puhuttu. Olen niin avain asemassa, että mun pitää omalla esimerkillä ja omalla toiminnalla näyttää mallia.”*

Ferendan kaikkien työntekijöiden mielestä arvoista ei ole puhuttu yhteisesti. Ferendan kaikki työntekijät luettelivat arvoiksi hyvän asiakaspalvelun ja kustannustehokkuuden. Kaksi Ferendan työntekijää oli melko epävarmoja yrityksensä arvoista, kun taas yksi oli lukenut arvo yrityksen internetsivuilta.

*”Nää nyt on tällaisia ympäröiväitä käsitteitä, mutta kyllä ne varmaan siihen missioon liittyy, et niin kuin hyvä asiakaspalvelu ja että ollaan rehellisiä. Ne on mun mielestä.”*

*”Hankala kysymys. Sitä mietin että kyllähän me yritetään toimia kustannustehokkaasti ja saada asiakkaan kannalta hyvä lopputulos vähemmällä rahalla, mutta ehkä semmoisia kunnon arvoja en kyllä osaa sanoa. Tiettyjä lueteltuja arvoja ei ole.”*

Ferendan osakkailla oli selkeämpi käsitys yrityksen arvoista kuin työntekijöillä. Vaikutti myös, että osakkaat olettavat työntekijöiden olevan paremmin perillä arvoista kuin mitä he ovat, vaikkakin työntekijät luettelivat osakkaiden kanssa samoja arvoja yritykselle.

Kriittiset näkökulmat kirjattuja arvoja kohtaan juontavat pidemmän työuran omaavien osakkaiden aikaisemmista kokemuksista, kun kirjatut arvot eivät ole toteutuneet käytännössä.

*”Muistan aikaisemmin työelämässä, kun puhuttiin arvoista, ne tulivat ylhäältä ja saman tien kun taloudessa alkoi mennä huonosti, niin arvot menivät vessanpöntöstä alas.”*

## 5.2 Ferendan ja Justitumin työkulttuuri

Teemahaastattelun toisessa osuudessa kartoitettiin työyhteisön työkulttuuria sekä sen yhteishenkeä ja mahdollisia eroavaisuuksia. Teemahaastattelussa kysyttiin myös työyhteisön toimintamalleja ja työtapoja, jotta saataisiin ensin parempi käsitys yritysten toimintamalleista ja työkultuurista.

Haastatteluissa esiin nousi etenkin tämän teeman kysymyksen kohdalla asianajotyön vaativuus. Asianajajan asiantuntijatyö vaatii usein ylittöitä etenkin osakkaiden osalta. Asianajotyön haasteina ovat myös jatkuva oppimisen ja kertaamisen tarve (katso luku 2.1.1). Asianajajaliitonkin velvoittaa käyttämään vuodessa 18 tuntia ammatilliseen kouluttautumiseen (Suomen asianajajaliitto 2013).

Työtehtävien suorittamisesta jokainen työntekijä on itse vastuussa, mutta molempien yritysten työkulttuuriin kuulu kollegoiden neuvominen ja konsultointi. Osakkailla on myös työyhteisössä selkeä rooli toimia kokemattomammille työntekijöille ikään kuin mentoreina.

Justitumin osakkaat kertoivat, että heille kertyy molemmille työtunteja viikossa 50-80 tuntia. Justitumin työntekijät tekevät puolestaan viikossa noin 40-45 tuntia töitä viikossa. Justitumin työntekijät pyrkivät pysymään työsopimuksen mukaisissa tuntimäärissä, mutta kuukausittainen työmäärä vaihtelee riippuen missä vaiheessa oikeusjutut ovat. Justitumin työntekijät joutuvat usein viikonloppuisin valmistelemaan alkuviikon oikeuskäsittelyjä.

Ferendan osakkaista toiselle kertyy työtunteja viikossa noin 55 tuntia ja toiselle 30-40 tuntia viikossa. Ferendan työntekijöille työtunteja kertyy työsopimusten mukaiset määrät. Verrattaessa Justitumia ja Ferendaa ilmenee, että Justitumilaiset vievät enemmän töitä kotiin. Molempien yritysten osakkailla ja työntekijöillä menee kuitenkin silloin tällöin myös työasiat toimiston ulkopuolelle. Ferendalaiset ovat kokeneet sen lähinnä omatoimisena itsensä kehittämisenä ja kouluttamisena. Osakkaiden suuret tuntimäärät ovat selkeä riski heidän töissä jaksamiselle. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset lisäävät entisestään kaikkien työyhteisön jäsenten työn kuormittavuutta (katso luku 2.1.1).

Ferendan ja Justitumin muutettua yhteisiin tiloihin on yhteisistä päivittäisten asioiden hoitamisesta sovittu yhteisissä palaverissa, joihin kaikki ovat osallistuneet. Yhteiset muun muassa yhteisiin tiloihin liittyvät tehtävät on saatu sovittua kaikkien mielestä tasapuolisesti.



### 5.2.1 Työn arvostus ja yhteishenki työyhteisössä

Kysyttäessä kokevatko haastateltavat saavansa arvostusta tehdystä työstä kertovat kaikki saavansa arvostusta tehdystä työstä. Työntekijät kertoivat saavansa arvostusta lähinnä kiitosten merkeissä. Kysyttäessä arvostuksesta kolme työntekijää otti esiin myös sen, että arvostuksen lisäksi tehdystä työstä saadaan myös palautetta. Palautetta annetaan niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin molemmissa yrityksissä.

*”Osataan niin sanotusti antaa risua ja ruusua”*

*”Työkavereitten taholta saa arvostusta, jos on tehnyt jotain hyvin. Kyllä ne myös tietenkään sanoo, jos on tehnyt jotain huonosti tai nyt ei mennyt ihan putkeen”.*

Kaiken kaikkiaan molemmissa yrityksissä palaute koetaan rakentavana. Osakkaat tai kokeneemmat työntekijät kertovat missä on onnistuttu ja missä voisi vielä parantaa. Molemmissa yrityksissä virheet koettiin hyväksytyiksi ja niistä täytyy vain oppia. Etenkin Ferendassa on erittäin vahva palautteenantokulttuuri.

*”Jos on ihan huonosti mennyt niin kyllä siitäkin pitää oppia. Eli kyllä siinäkin pitää nostaa kissa pöydälle. Tämä on inhimillistä toimintaa. Ihmisen tekee virheitä ja se on varma, että virheitä sattuu, mutta ihan sanomalla annetaan palautetta.”*

*”Se mitä kaikki ei välttämättä ymmärrä on se, että työelämässä jos haluat jotain saada aikaan niin pitää uskaltaa ja silloin voi tulla virheitäkin. Silloin täytyy kestää, että vähän keskustellaan niistä. Ei olla koskaan tehty silleen, että naama punaisena raivotaan ”sä oot mokannut” vaan sitten keskustellaan ja käydään läpi asia asiallisesti, että nyt on käynyt virhe ja korjataan se mitä voidaan ja otetaan opiksi. Ei se sen kummempaa ole. Niin isoa virhettä ei ole tullut, että maa alkaisi pudota alta.”*

Osakkailta kysyessä saavatko he arvostusta tehdystä työstä kaikki osakkaat kertoivat ensin miten he aina silloin tällöin saavat asiakkailta kiitosta tehdystä työstä. Yritysten sisällä molemmissa yrityksissä osakkaat eivät juuri kokeneet saavansa kohteliaisuuksina lausuttuja arvostusta vaan arvostus koettiin saadun ennemminkin luottamuksena. Osakkaiden luottamusta toisiinsa voidaan pitää syvempänä arvostuksen heijastumana kuin pelkkiä sanottuja kohteliaisuuksia.

*”Eihän sitä ääneen tarvitse sanoa, että kyllä sen huomaa ihan käytöksestä ja siitä miten toimitaan. Toiset tulee kysymään neuvoa. Se on sellaista arvostusta, että nähdään että kundi tietää jotain.”*

### 5.2.2 Yhteishenki organisaatioissa

Kaikki pitävät organisaatioidensa yhteishenkeä varsin hyvänä. Omien yritysten sisäistä yhteishenkeä pidettiin vielä parempana kuin uuden työyhteisön yhteishenkeä, sillä yhteisissä toimitiloissa on keritty toimia vasta kaksi kuukautta. Ferendan ja Justitumin välistä yhteishenkeä pidettiin siis myös hyvänä, mutta haastateltavat kokivat, että uusi työyhteisö on vasta alussa ja kaikki ovat vasta tutustumisvaiheessa keskenään.

*”Meidän yrityksessä on ollut hyvä yhteishenki ja yhteiset samat arvot. Sitten yhteisissä toimitiloissa meillä on tässä vielä menossa tutustumisvaihe, mutta vaikuttaa hyvältä.”*

*”Ihmiset on erilaisia luonteeltaan ja täällä ollaan suhteellisen ahtaissa olosuhteissa. Ollaan toistemme kanssa tekemisissä eli totta kai siinä on hiomista, että kun opitaan olemaan toisten kanssa. Ei se ihan kitkattomasti mene, eikä voikkaan mennä vaan meidän pitää jokaisen ottaa se oma tila. Kun sitten oman tila ottaa, niin pitää myös huomioida, ettei mene toisen tontille.”*

Yhteishenkeä voimakkaimmin ylläpitävänä voimana uudessa työyhteisössä pidettiin yhteisiä lounaita. Ferendan ja Justitumin työntekijät käyvät usein syömässä yhdessä lounasta. Kuitenkaan kaikki eivät käy aina lounailla, sillä joillakin saattaa olla esimerkiksi oikeudenkäyntejä.

Justitumin osakkailla oli jokseenkin negatiivinen asenne yhteishenkeä ja työkykyä ylläpitäviin toimiin.

*”Eihän ne ois töitä kerenny tehdä, jos niitä olisi hirveesti rehattu koko ajan jonnekin tilaisuuksiin.”*

Justitumin työntekijät olisivat puolestaan valmiita osallistumaan yhteishenkeä ylläpitäviin tapahtumiin enemmän kuin mitä aikaisemmin on järjestetty.

### 5.2.3 Työkulttuurien eroavaisuudet

Suurimpana työkulttuurien eroavaisuutena tuli esille, että Ferendalla on järjestelmällisemmät ja paremmin keskitetyt toiminnot. Eroavaisuus selittyy haastateltavien mielestä sillä, että Ferenda on yrityksenä vanhempi ja osakkailla on pidempi kokemus alalta. Molempien yritysten osakkaat nostivat esiin tuon työkulttuurien eroavaisuuden. Justitumin osakkaat olivat myös tämän eroavaisuuden huomanneet ja aikoivat ryhtyä kehittämään toimintaansa näiltä osin kohti Ferendan mallia. On ymmärrettävää, että Justitumissa työkulttuuri on vasta kehittymässä, sillä yrityksenä Justitum vasta nuori. Työkulttuurin muodostuminen tehokkaaksi ja toimivaksi vie aikaa (katso luku 2.1).

*”Ferendalla on pidemmällä kokemuksella järjestelmällisempiä ja he ovat keskittäneet tietyt asiat fiksummin kuin me. Me koitetaan kovasti peesata perässä. Ferendalla on esimerkiksi asiakirja-aineistot samassa paikassa. Miellä asiakirja-aineistot on juttua hoitavalla juriistilla eli pitkin poikin tätä huoneistoa. Me olemme siirtymässä näihin keskitettyihin järjestelmiin, sillä se on tehokkaampaa, toimivampaa ja säästää aikaa että rahaa.”*

Työntekijät puolestaan kummastakaan yrityksestä eivät osanneet juuri mainita eroavaisuuksia työyhteisöjen välillä. Syy siihen, että työntekijät eivät osanneet sanoa eroavaisuuksia, oli todennäköisesti se, että yhteisissä toimitiloissa oli keritty toimia vasta niin vähän aikaa eivätkä toisen yrityksen toimintamallit ole niin selkeitä, kuin mitä ne ovat osakkaille. Toisena syynä saattaa olla se, että työntekijät eivät halunneet puhua negatiiviseen sävyyn toisesta yrityksestä. Eroavaisuuksista työntekijät osasivat mainita varsin käytännönläheisiä esimerkkejä. Työntekijät mainitsivat, että Justitumilaiset ottavat asiakkaitaan työhuoneisiin kun taas Ferendalla sitä ei tehdä. Asiasta tekee merkityksellisemmäksi se, että on kyse asianajotoimistoista, joita sitoo salassapitovelvollisuus, minkä perusteella asiakkaita ei pitäisi päästää työhuoneeseen, jossa saattaa olla toiseen asianajajan käsittelyssä olevaan työhön liittyvää salais- ta aineistoa esillä.

### 5.3 Organisaation ja työyhteisön kehittäminen

Organisaation kehittäminen teemalla haluttiin selvittää yrityksien tämän hetkisiä toimintamalleja ja haastateltavien näkemyksiä organisaation kehittämiseen. Kysymyksillä kartoitettiin muun muassa johdon viestintää, työskentely- ja palaverikäytänteitä ja tavoitteiden seurantaa.

### 5.3.1 Johdon viestintä

Ferendan työntekijöistä kaksi oli sitä mieltä, että johdon viestintään voisi panostaa enemmän.

*”Johdon viestintä onnistuu vähän vaihtelevasti. Kun on totuttu, että on pieni yritys niin ei ole erikseen tarvinnut keskittyä että nyt viestitään vaan kaikki vaan tiesi kaikesta. Nyt on jo sen verran ihmisiä, että ehkä jotain semmoista tiedottamista voisi olla.”*

Ferendan osakkaat eivät ole kokeneet, että heidän pitäisi parantaa viestimistään. Toinen osakas nostaa esiin, että Helsingin Ferendan viestimiseen vaikuttaa, miten tieto Oulun toimistosta tavoittaa Helsingin toimiston. Ferendan osakkailla on tapana kertoa työntekijöille heitä koskevista asioista vasta kun näkevät että asiat alkavat koskettamaan työntekijöitä.

Justitumilaisista kaksi oli sitä mieltä että johdon viestintää voisi tehostaa. Esille nousi kiire jonka takia usein jotain tietoja jää matkan varrelle. Avoimuus viestinnässä on erityisen tärkeää muutoksen alla olevissa yrityksissä (katso luku 2.1.1). Yleisnäkemyks kuitenkin Justitumilaisille oli, että ihmiset tietävät heille kuuluvat asiat ja viestintä toimii pienessä yrityksessä. Keskeneräisistä asioista Justitumin osakkaan mielestä on turha viestiä työntekijöille, sillä se saattaa lisätä turhaa stressiä.

*”Siltä osin jos asiat on kesken et niissä ei niinkun liiku mihinkään suuntaan ei henkilökuntaa tietysti haluta vaivata ikään kun meidän murheilla.”*

Johdonmukainen ja samanaikainen viestintä puuttuu Justitumista. Osakas käy yksitellen ilmoittamassa tarpeellisista asioista jokaiselle. Justitumilaisista kaksi vastaajaa koki tarpeelliseksi viestinnän tehostamisen työyhteisön kasvaessa.

*”Mä vaan sanon kaikille erikseen ovensuussa, että jos on jotain sanottavaa, että kyllä se perille menee tavalla tai toisella.”*

Teemahaastatteluissa kartoitettiin pidetäänkö yrityksissä aamu-, viikko-, tai kuukausipalaveri ja miten tarpeelliseksi ne koetaan tai koetaanko, että niitä tarvittaisiin. Ferendassa on aikaisemmin ollut tapana pitää maanantai aamuisin viikkopalaveri, mutta kaikkien kiireiden takia niitä ei ole pidetty vähään aikaan. Kaikki Ferendalaiset näkevät viikkotasolla palaverit tarpeellisiksi. Kun kerta kaikki kokevat palaverit tarpeellisiksi, olisi niitä syytä yrittää järjes-

tää jälleen.

*”Olisi hirveän hyvä, että kerran viikossa olisi vaikka puoli tuntia, että jokainen kertoisi mitä aikoo tehdä ja vaikka puhua, jos on joku ongelma. Se olisi älyttömän tärkeää.”*

*”Muun mielestä olisi ehdottoman tärkeää, että olisi joku viikkopalaveri ja joku isompi kuukausipalaveri.”*

Justitumissa on muutaman kerran järjestetty viikkopalavereja, mutta aikataulujen haasteellisen sovittamisen takia niitä ei ole enää järjestetty. Erityisesti osakkaat pitävät viikkopalaverien järjestämistä tärkeänä.

*”Jotta johdon viestintä toimisi, pitäisi kaikkien istua yhdessä.”*

Justitumin työntekijät eivät vastustaneet palavereja, mutta pitivät niitä tarpeellisina vain silloin tällöin. Esteenä palavereille kaikki Justitumilaiset näkivät ainoastaan hankaluuden sopia palaveria sellaiseen ajankohtaan, joka kävisi kaikille. Haasteita palaverien sopimiseen asettavat lähinnä oikeudenkäynnit lyhyellä varoitusajalla. Kiireessä pidetyistä rutiininomaisista kokouksista ei saada irti yhtä paljoa kuin keskustelevista kokouksista. Asianajotoimistoissa ollessa muutenkin kiirettä tulee kokouksien laatuun panostaa (katso luku 2.2.1).

### 5.3.2 Tavoitteiden seuranta

Taloudellisia tavoitteita seurataan Justitumilla osakkaan mukaan kvartaaleittain ja molemmat osakkaat kertovat, että tulosta seurataan. Tavoitteiden toteutumista ei juurikaan osakkaiden mukaan viestitä työntekijöille, vaikka osakkaat kokisivat sen ehkä tarpeelliseksi. Toinen osakas kertoo, että positiivisesta tuloksesta tiedotetaan, mutta negatiivisella tuloksella ei haluta rasittaa työntekijöitä. Osakkaat eivät välttämättä ole tulleet ajatelleeksi, että työntekijät ovat yleensä hyvin kiinnostuneita työpaikan tilanteesta (katso luku 2.2.1).

*”Jos on mennyt hyvin niin sitten, mutta jos on mennyt huonosti niin ei auta rasittaa ihmisiä sillä. Tilannehan meillä on sellainen mikä on tyypillistä asianajotoimistolle, että töiden määrä ei korreloi rahallaan tuloon.”*

Justitumin työntekijöiden mukaan työntekijöille ei ole asetettu tavoitteita eikä taloudellisista tavoitteista olla puhuttu yrityksessä. Tavoitteiden asettamista työntekijät eivät pitäneet keskeisenä asiana.

Ferendan osakkaista toisella on vastuu tuloksen ja tavoitteiden seurannassa. Toinen osakkaisista kertoo myös Ferendalla olevan voimakas tulospalkkiomenetelmä, jota seurataan vuosittain. Kukaan muu Ferendalaisista ei maininnut tulospalkkiomenetelmää. Tuloksia seurataan vuositasolla ja vuosittain Ferendalla on yhteinen tulospalaveri Oulun toimiston kanssa. Työntekijän mukaan yrityksen rahavirta vaihtelee kuukausittain paljon, jonka vuoksi vuositasolla tuloksen seuraaminen olisi tarpeellisempaa kuin lyhyemmällä aikavälillä. Toiminnan laajentuessa osakas näkee tuloksen seurannan entistä tärkeämpänä, jolloin myös budjetointiin tulisi kiinnittää huomiota.

*”Meillä on aika voimakas tulospalkkio elementti eli se, että tulee tulosta ja saadaan rahaa lisää mikä vaikuttaa jokaisen kukkaroon enemmän tai vähemmän, se on se paras konsti.”*

*”Ferendassa on ollut niin, että kun vuosittain on joulutilaisuus oululaisten kanssa, niin siellä käydään läpi kuinka paljon on tullut sisään tuotua rahaa ja ehkä se on ainut kuinka sitä tulosta seurataan.”*

### 5.3.3 Kehityskeskustelut

Ferendassa ja Justitumissa ei ole pidetty virallisia kehityskeskusteluja. Justitumin osakkaat näkivät kuitenkin kehityskeskustelut hyödyllisinä. Justitumin osakkaat olivat suunnitelleet pitävänsä kehityskeskusteluja lähitulevaisuudessa. Justitumin osakkaat kertoivat tehneensä jo pohjan kehityskeskusteluja varten. Tulevista kehityskeskusteluista he eivät olleet vielä kuitenkaan kertoneet työntekijöilleen.

*”Mä oon sitä mieltä että ihan sama mikä organisaatio niin on se hyvä käydä. Me ollaan kyllä jo tehty kehityskeskustelun raamit osakkaan kanssa.”*

Justitumin työntekijöiden keskuudessa kehityskeskusteluja pidettiin mahdollisesti tarpeellisenä, mutta kehityskeskusteluja ei myöskään pidetty välttämättöminä. Toinen työntekijöistä kertoi, että kehityskeskusteluun liittyvistä asioista puhutaan epävirallisesti ohimennen kun taas toinen työntekijöistä sanoo epävirallisenkin kehityskeskustelun olevan melko vähäistä.

*”Hyvin saa palautetta ihan lennostakin, ei semmoista varsinaista kokousta tarvita. Totta kai silloin tällöin voisi ottaa semmoisen kat-  
sauksen jollain aikavälillä.”*

*”Ei ole mitään virallista kehityskeskustelua ja epävirallistakin aika  
vähän.”*

Ferendassa ei ole myöskään ollut mitään virallisia kehityskeskusteluja. Kaikki Ferendan työn-  
tekijöistä kokivat, että epäviralliset kehityskeskustelut ovat riittäviä tällä hetkellä. Mikäli yri-  
tys kasvaa niin silloin Ferendan työntekijät näkivät, että kehityskeskustelut voisivat olla tar-  
peellisia. Pienessä yrityksessä virallinen kehityskeskustelu tuntuisi ylimääräiseltä työvaiheelta  
työntekijän mielestä.

*”Toki jos yritys kasvaa ja ihmisiä tulee enemmän ja isompi firma  
niin joku organisoidumpi kehityskeskustelu on tarpeen, etteivät asi-  
at unohdu. Esimerkiksi kymmenenkin henkilöä niin ei välttämättä  
pysty käymään tällaisia keskusteluja kaikkien kanssa aina riittävän  
usein.”*

*”Ei ole mitään määrämuotoista kehityskeskustelu menettelyä mikä  
vuosittain toistuisi, mutta nyt tämä muutostilanne ja kehitystilanne  
missä ollaan niin pakottaa pitämään jatkuvasti kehityskeskusteluja  
epävirallisesti.”*

Kehityskeskusteluja pidetään helposti liian johdon sanelemina negatiivisena asiana, eikä ym-  
märretä niiden olevan avuksi niin johdolle kuin työntekijöille. Asenteista termiä kohtaan tulisi  
päästä eroon, jotta kehityskeskusteluista kaikki hyöty saataisiin organisaatiolle (katso luku  
2.2.1).

#### 5.3.4 Yrityksen tavoitteelliset ja toimivat käytänteet

Molemmissa yrityksissä nousi esille, että tarvittaisiin yhteiset säännöt kuka hoitaa mitäkin ja  
miten. Kuukausi- ja viikkopalaverit nousivat esille kaikissa vastauksissa ja niitä pidettiin tar-  
peellisenä kehittämiskohteena.

Justitumilaisten mukaan yhteisiä toimivia käytänteitä tarvittaisiin erityisesti järjestelmien  
keskittämisen ja arkistointijärjestelmän parantamisessa. Tällöin kaikkien olisi helpompi  
myös olla perillä muiden työtilanteesta ja tehdyistä töistä. Justitumissa vain yksi työntekijöis-

tä osaa käyttää laskutusjärjestelmää, joka tarkoittaa, että työ täytyy tehdä kahteen kertaan ja vie ison osan kyseisen työntekijän ajasta.

*”Tietenkin sillain, et pienen toimiston ongelma on, että aika paljon päivästä menee aikaa semmoiseen oheiseen, hallinnolliseen ja laskuihin. Sitten tietenkin, jos kasvetaan jotain sihteeritoimintaa miettiä. Tietenkin se helpottaisi sitä työaika varsinaiselle oikeudelliselle puolelle.”*

*”Laskutuksen osalta kyllä meidän pitäisi pyrkiä nimenomaan keskittämään järjestelmiä Ferendan mallin mukaan, että paperit on yhdessä paikkaa ja että tiedetään täsmälleen missä ne paperit on. Sit just laskutuksen osalta, että kaikki osaisi itse tehdä ne, eikä tarvis aina samaa henkilöä siihen, kun nyt tehdään kaksinkertaista työtä. Se on järjen köyhyyttä.”*

Ferendan osakkaan mielestä olisi tärkeätä, että työt jakautuisivat tasaisemmin sekä jotakin ratkaisua nuorten kouluttamisen tehostamiseen, jotta opiskelijat saisivat mahdollisimman paljon irti harjoittelusta ja työnteosta. Toisen osakkaan mielestä yrityksessä on hyvä tekemisen meininki millä päästään jo pitkälle. Ferendassa työntekijä kertoo viikko- ja kuukausipalaverien olevan tarpeellinen lisä yrityksen tavoitteellisiin ja toimiviin käytänteisiin, jotta asioita, jotka painavat mieltä voitaisiin käsitellä yhdessä.

*”Kun on hyvä henki ja tekemisen meininki niin en koe että sitä siitä enempää voi tehdä.”*

*”Tarvittais sitä et työt jakaantuisi tasaisemmin ja nuorempien ammattitaidon kehittäminen on tärkeätä, että se kehittyy. Sitä kautta tää koko toiminta myös varmasti kehittyy, mut se tulee sen työn tekemisen kautta toisaalta.”*

Työyhteisön käytänteiden tehostamista ja systemaattista kehittämistä pidetään tärkeänä työyhteisössä ja organisaation tuleekin siksi oppia tekemisistään kehittyäkseen. Organisaatiot ovat uudessa työyhteisössä nähneet erilaisia tapoja ja käytänteitä hoitaa arjen työasiat ja tällaisessa tilanteessa oppivat työyhteisöt toisiltaan, joka antaa uusia näkökulmia tuttuihin tilanteisiin (katso luku 2.2.2).



#### 5.4 Yhteisissä toimitiloissa toimiminen

Yhteisissä toimitiloissa toimiminen teemalla oli tarkoitus selvittää työntekijöiden ja osakkaiden ajatuksia uudesta tilanteesta. Kartoitettiin mitä tulisi ottaa huomioon vastaajien mielestä kyseisessä tilanteessa ja mihin erityisesti tulisi panostaa. Kysymyksillä haluttiin myös saada selville vastaajien asenteita tulevasta ja siitä kuinka ne eroavat toisistaan.

##### 5.4.1 Yhteisissä toimitiloissa toimimisen edut ja haasteet

Tärkeimpänä etuna yhteisissä toimitiloissa toimimisessa pidettiin molemmissa yrityksissä tietotaidon lisääntymistä. Laaja ja osaava keskustelu ympäristö tukee työntekoa ja antaa uusia näkökulmia töihin. Kaikkien vastauksissa asiantuntevuuden lisääntymistä pidettiin positiivisena muutoksena. Myös työyhteisön näkökulmasta pidettiin hyvänä asiana että työyhteisössä on enemmän ihmisiä, tämän koettiin myös parantavan työmotivaatiota.

*”Mitä isompi porukka on koolla, vaikka nyt ei ollakaan samaa yhtä yritystä niin on enemmän asiantuntemusta ilmassa.”*

Taloudelliset seikat nousivat esille erityisesti kaikilla osakkailla, myös Ferendan työntekijä mainitsi taloudelliset edut. Uudet hylpeet tilat Helsingin Bulevardilla eivät olisi olleet mahdolliset ilman nykyistä järjestelyä. Yleisissä asioissa tulee myös säästää, esimerkiksi kiinteistönhuolto on mainittu.

Haasteina esiin nousi henkilökemioiden yhteensopivuus. Justitumissa kolme neljästä piti tätä suurimpana haasteena yhteisiin toimitiloihin muuttaessa. Erityisesti ongelmana pidettiin kuinka saada erilaiset henkilökemiat toimimaan yhdessä (katso luku 3.2.2).

*”Ainahan niitä haasteita on mut et jos tulee se lopullinen yhdistyminen niin et toimiiks ne kemiat sit kuitenkaan ja tää samoissa toimitiloissa toimiminen on just hyvä testi siihen.”*

Ferendalaisien mielestä käytänteiden yhdistäminen koettiin haasteena, sillä yrityksillä on käytännön asioiden hoidossa paljon eroavaisuuksia. Molempien yritysten vastaajista yksi mainitsi myös salassapito-ongelmat. Arjessa tarvitsee enemmän järjestelyjä kun samoissa toimitiloissa on kaksi yritystä ja salassapidosta on tarkat määräykset asianajotoimistoille. Ferenda ja Justitum ovat hyvin tarkkoja Asianajajaliiton vaatimista salassapito velvoitteista liittyen yritysten toimimiseen samoissa toimitiloissa. Asianajajaliitto edellyttää muun muassa että salassapitoa

ja vaitiolovelvollisuutta on noudatettava myös toimistoyhteisön muihin asianajajatoimistoihin kuuluvien asianajajien ja lakimiehien kanssa.

*”Jos kaksi yritystä menee yhteen, jos nyt puhutaan suuryrityksistä niin sehän voi olla todella vaativa prosessi ja siihen, että lähtee ihan näistä arkirutiineista, että toimintatavoista niin siinä on se haaste, että pitäisi tulla toimeen keskenään ja sitten pitäisi olla yksi plus yksi on kolme eikä kaksi.”*

#### 5.4.2 Yhteisissä toimitiloissa toimimisen hyödyntäminen

Yhteisiä toimitiloja hyödynnetään nyt kuuden vastaajan mielestä niin hyvin kuin tilanteessa pystytään. Kaikkien vastauksissa nousi esille kumminkin, että hyödynnetään tilannetta nyt jo ja isoimmat hyödyt tulee siinä vaiheessa jos lopullinen yhdistyminen tapahtuu.

*”Mun mielestä se lisähyötyjen saaminen kyllä sit edellyttää, että me ollaan yhtä yhtiötä, et tota meil on yhteistä just tupaantuliaiset ja ollaan sovittu et pidetään yhteisiä koulutustilaisuuksia ja tän sorttista, mut ihan konkreettisesti nään, että se lopullinen hyöty tulee vasta jos ja kun me ollaan samaa yhtiötä.”*

Justitumilla nousi kolmella vastaajalla esiin yhteisen markkinoinnin ja erilaisten projektien hyödyntäminen tunnettuuden edistämisessä. Myös työyhteisön hyödyntäminen yhteisten tapahtumien, esimerkiksi tupaantuliaisten, kautta tuli esille kahden Justitumilaisen vastauksissa. Uutta työyhteisöä pystytään hyödyntämään työviihtyvyyden parantamisessa arjessakin, jo sitä ettei lounaalle tarvitse yksin lähteä on hyödynnettävä asia kahden vastaajan mielestä.

*”Kyllähän toimitiloja siis kyllähän me voitaisiin yhdessä tehdä erilaisia projekteja ulospäin ja ulospäin markkinointia yhdessä ja kyl-lähän niitä on miljoona asiaa mutta toimitiloissa ei tässä nyt mitään suurempaa sovellusta siihen enää ole.”*

*”Varmaan just markkinointia et vielä ei olla paljoo mainontaa tehty sen hyväksi, et nyt kun just on kaks yritystä et olisi helpompi saada näkyvyyttä koko tälle yhteisölle.”*

#### 5.4.3 Yritysten yhdistymisellä saavutettavat lisäedut

Kaikki vastaajat näkevät yritysten yhdistymisen luovan lisäetuja yrityksille. Suurimpina etuina vastaajat pitivät tunnettuuden ja imagon paranemisen, sillä isompi yritys näyttää paremmalta ulospäin. Yritysten yhdistyessä voitaisiin ottaa laajemmin erilaisia juttuja, koska yritysten painopisteet ovat eri lakiasioiden hoidossa. Koska Justitum ja Ferenda ovat keskittyneet erityylisiin oikeusjuttuihin, yhdistymisen ei pitäisi syödä kummankaan asiakkaita. Tällöin yhdistyessä pystyttäisiin todennäköisesti kaksinkertaistamaan liikevaihto (katso luku 3.2.3).

*”Heti kun saadaan hommat pelittää niin ehdottomasti suuria etuja. No siis minun mielestä ihmisiä joilla on enemmän kokemuksia ja se tuo enemmän variaatiota tähän touhuun ja enemmän mahdollisuuksia palvella asiakkaita laajemmassa skaalassa, ja se myös parantaa sinun asemia että miltä se näyttää ulospäin ja yhteisessä organisaatiossa on toki kuluedut ja sitten vastuu jaot ja onhan siinä paljon etuja. Kilpailukykyisempi tulisi ehdottomasti.”*

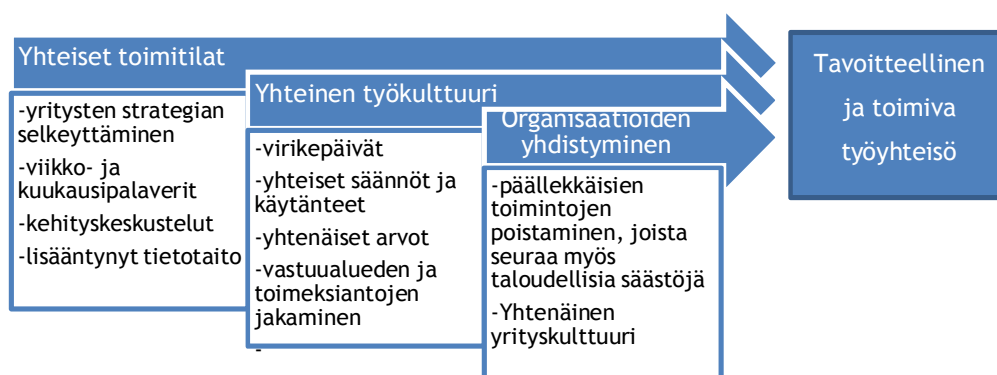
*”Se vahvistaa toeta yhdessä toimivuutta, ainahan tässä näin kun ollaan kumminkin kaksi eri toimistoa niin laki- ja asianajajasäännöt vaatii tiettyjä rajoituksia näissä meidän keskinäisissä jutuissa ja muissa niin nekin sitten poistuu.”*

Työntekijöiden määrän kasvua vastaajat eivät kummassakaan yrityksessä pitäneet omaa asemaa vaarantavana, vaan se koettiin positiivisena kun työyhteisö kasvaa.

*”Sekin että tulee enemmän työkavereita niin, nyt kun on ollut pitkään kolmistaan, niin ei mitään sitä vastaan mutta onhan se kiva että välillä on samanikäistä ja samaa sukupuolta olevia niin aina ne keskusteluaiheet vähän vaihtelee.”*

## 6 Johtopäätökset ja tutkimuksen hyötyjen arviointi

Ferenda ja Justitum pystyvät hyödyntämään saatuja tutkimustuloksia yhteistyönsä kehittämisessä. Tutkimus ja haastattelukysymykset tehtiin toimeksiantajan kanssa yhdessä huomioiden heidän tarpeensa ja tavoitteensa. Tutkimuksen pohjalta on myös tehty erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla Ferendan ja Justitumin työyhteisöstä tulisi entistä tavoitteellisempi ja toimivampi. Tutkimuksessa nousi esille monia konkreettisia käytännön keinoja, joilla työyhteisöä voisi kehittää.



Kuvio 4. Tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön kehittämismalli

Tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön kehittämismalliin (kuvio 4) on koottu Ferendan ja Justitumin kehittämiskohteita, joita nousi esiin tutkimuksessa. Jotta organisaatioiden mahdollisesti yhdistyessä uusi organisaatio on tavoitteellinen ja toimiva, tulisi työyhteisön kehittämistä suorittaa ennen yhdistymistä. Mistään suurista muutoksista ei ole kyse, eikä yritysten toiminta nykyiselläänkään ole mitenkään pahasti pielessä. Organisaatio muutoksissa kuitenkin pienetkin ongelmat yleensä kärjistyvät, joten työyhteisöön on hyvä panostaa ajoissa ennen kuin suurempia ongelmia ilmenee.

### 6.1 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius eli tulosten toistettavuus tarkoittaa sitä, ovatko tutkimuksen tulokset ei-sattumanvaraisia. Reliaabeliuden avulla tutkimuksen luotettavuutta analysoidaan tutkimuksen toistettavuuden kannalta. (Hirsjärvi 2008, 186.) Eli saataisiinko kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin nähdään, että muutos on ominaista tutkittavalle asialle, ei reliaabeliutta voida perustaa tulosten muuttumattomuuteen (Hirsjärvi 2008, 186).

Tutkimuksemme haastatteluajankohtana Ferenda ja Justitum olivat työskennelleet samoissa toimitiloissa vasta kaksi kuukautta. Mikäli tutkimus suoritettaisiin uudestaan samalla, teema-haastattelulla olisivat haastateltavien vastaukset todennäköisesti hieman muuttuneet, johtuen ajassa tapahtuvista muutoksista. Eli tämän tutkimuksen kohdalla toistettavuudella ei voida määrittää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliaabeliuden varmistamiseksi haastatteluaaineistot pyrittiin litteroimaan erittäin huolellisesti. Tutkimuksen reliaabeliutta lisää myös se, että molemmat opinnäytetyön tekijät päätyivät samoihin tuloksiin.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan miten hyvin tutkimus koskee sitä aihetta, jota sen on ollut tarkoitus koskea. Tutkimuksen validiutta parantaa tutkimuksessa käytetty triangulaatio eli tutkimuksessa on käytetty useampaa menetelmää. Tutkimuksessa käytettiin sekä teoreettista triangulaatiota että tutkijatriangulaatiota. Tutkijatriangulaatiota syntyi kun tutkimuksessa oli mukana kaksi tekijää. Teoreettista triangulaatiota puolestaan saatiin aikaan kun tutkimuksen ilmiöitä tarkasteltiin eri teorioiden näkökulmasta. (Hirsjärvi 2012, 232-233.)

Kahdeksan haastattelua tehtiin samana päivänä peräkkäin, joten tietoja kysymyksistä ja vastauksista ei ole keritty vaihtaa yrityksissä haastateltavien kesken. Mikäli tietoja olisi vaihdettu haastateltavien kesken, olisi se saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen.

## 6.2 Johtopäätökset

Ferendassa ja Justitumissa oli hyvin samanlainen käsitys tavoitteellisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Haastatteluissa molemmat yritykset nostivat esiin samanlaisia ajatuksia millainen työyhteisön tulisi olla toimiakseen. Tärkeimpänä tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön piirteenä koettiin työyhteisön jäsenien välinen toimeen tuleminen. Asiakkaiden etujen ajamista pidettiin erityisen tärkeänä piirteenä asianajotoimistolle. Eritoten osakkaat pitivät asiakkaan asettamista ensisijaiseksi toimivan työyhteisön tärkeänä piirteenä. Työntekijät puolestaan molemmissa yrityksissä pitivät toimivan ja tavoitteellisen työyhteisön toteutumiseen tarvittavan yrityksissään avoimuutta. Kaikkien vastauksissa nousi esille kommunikaation tärkeys omassa työyhteisössä. Ferenda ja Justitumilaisten vastausten välillä ei niinkään ollut eroja, vaan eroja muodostui osakkaiden ja työntekijöiden vastausten välille. Osakkaat korostivat asiakkaiden huomioimista kun taas työntekijät pitivät tärkeämpänä työyhteisön sisäistä viestintää.

Lähtökohdat yhteisen työyhteisön rakentamiselle ovat hyvät, sillä molemmissa yrityksissä on varsin samanlaiset mielikuvat miten työyhteisön tulisi toimia. Ferendassa ja Justitumissa tulisi

kuitenkin kommunikoida vielä tehokkaammin osakkaiden ja työntekijöiden välillä, jotta kaikilla olisi tiedossa yhteiset toiminta mallit ja säännöt.

Toteutettaessa työyhteisöjen ja organisaatioiden yhdistymistä tulee yrityksillä olla selkeä näkemys yrityksen visiosta ja missiosta. Haastatteluissa nousi esille, että erityisesti työntekijöille oli haastavaa kertoa yrityksensä visiosta ja missiosta. Osakkailla taas oli vaihtelevat näkemykset erityisesti yritystensä visiosta. Kaikki osakkaat kuvittelivat olevansa tietoisia visiosta ja omaavansa yhtenäisen vision yrityksen tulevaisuudesta. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei näin ollut, vaan näkemykset yrityksen tulevaisuudesta olivat eriävät.

Strategian osa-alueet tulisi käydä yhdessä läpi, jotta kaikki olisivat perillä yrityksen toiminta-ajatuksista ja tavoitteista. Ferendan ja Justitumin osakkaiden olisi hyvä selvittää ensin oman yrityksensä visio lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä sekä sen jälkeen mikä on uuden yrityksen visio yritysten mahdollisesti yhdistyessä. Keskustelu yritysten välillä varmistaisi, että yrityksillä on sama käsitys yhdistymisen jälkeisestä visiosta. Haastatteluissa visiot yritysten yhteisestä tulevaisuudesta eivät eronneet toisistaan niin paljoa, että yritysten yhdistymistä tulisi pitää liian haastavana totuttaa, vaan keskustelujen avulla saadaan varmasti sovittua yritysten yhdistymiseen liittyvistä asioista ja yhtenäistettyä osakkaiden näkemyksiä.

Ferendassa ja Justitumissa on kyllä keskusteltu toiminta-ajatuksista ja tavoitteista epävirallisissa kontekstissa ja haastateltavat osasivatkin kertoa omia näkökulmia esimerkiksi yritysten laajenemisesta ja toimintatavoista. Viralliset yhteiset keskustelut yritysten strategiasta auttaisivat kuitenkin muodostamaan kaikille yhteisen kuvan yrityksen päämäärästä. Myös yrityksen arvot olisi hyvä määrittää yhteisesti, tällä tavalla työntekijät saadaan sitoutettua arvoihin paremmin, kun ne on yhdessä sovittu. Syyt strategian heikkoon läpi käyntiin organisaatioissa selittyvät osakkaiden asenteilla. Niin Ferendassa kuin Justitumissa osakkaat pitivät visiosta, missiosta ja arvoista keskustelua turhana. Haastattelu kuitenkin osoitti, että jollain tavalla yritysten olisi määriteltävä omille yrityksilleen ja yhteiselle työyhteisölle missio, visio ja arvot, jotta kaikki olisivat tietoisia osakkaiden näkemyksistä. Positiivisena asiana tuli ilmi arvojen huokuminen erityisesti osakkaiden toiminnassa. Kun työntekijät pystyvät tunnistamaan arvoja jokapäiväisessä toiminnassa, olisi ne myös helppo määrittää yhteisen arvokeskustelun pohjalta.

Kahden kuukauden aikana kun Ferenda ja Justitum olivat toimineet samoissa tiloissa, heille ei ollut vielä kerinnyt muodostua niin tiivistä yhteishenkeä, että yritysten välinen jako olisi kadonnut. Yhteinen työkalttuuri muodostuu pikku hiljaa työyhteisön yhdistymisen jälkeen. Olisi siis tärkeää olla viemässä yritysten työkalttuuria haluttuun suuntaan heti alusta lähtien. Selkeä työkalttuuri auttaa myös yhteishengen luomisessa. Organisaation johdon tulee ottaa vastuun yrityksen työkalttuurin ja yhteishengen luomisesta. Osakkaiden tulee siis luoda mahdolli-

suudet toimivaan työkulttuuriin ja kannustaa yhteishengen muodostumiseen omalla esimerkillä ja päätöksillä.

Kahden kuukauden aikana kun yritykset ovat toimineet samoissa toimitiloissa, ei yhteishengen luomista ole tapahtunut juuri muuten kuin yhteisien lounaiden merkeissä. Yhteisiä lounaita pidettiin hyvänä tapana tutustua uuden työyhteisön jäseniin. Ferendan ja Justitumin yhteiset tupaantuliaiset olivat suunnitteilla haastattelujen aikaan. Tupaantuliaiset ovat hyvä keino lähentää Ferenda ja Justitumilaisten välejä ja itse tapahtuman lisäksi yhteinen tapahtuman suunnittelu luo yhteisöllisyyttä. Tupaantuliaiset ja muut vastaavat vapaamuotoiset tapahtumat luovat Ferenda ja Justitumilaisille rennomman ilmapiirin tutustua uuden työyhteisön jäseniin, tällaiset vapaamuotoiset tilaisuudet luovat hyvän tilaisuuden kehittää työyhteisön ilmapiiriä ja luoda yhteisöllisyyttä yritykseen. Haastatteluissa työntekijöiltä tuli toivetta myös yhteiseen viriketoimintaan.

Justitumin osakkailla oli hieman skeptinen asenne tällaista toimintaa kohtaan, sillä heidän mielestään yhteishenki on jo hyvä ja töissä on kiire, joten sellaista toimintaa ei koeta tarpeellisenä. Ferendan osakkaiden mielestä yhteishengen muodostaminen on tärkeää ja Ferendassa onkin järjestetty rennompia vapaa-ajan tilaisuuksia sekä yrityksessä on juhlittu merkkipäiviä aikaisemmin. Justitumin tulisi ottaa mallia Ferendasta. Justitum ja Ferenda voisivat luoda työyhteisöön yhteisöllisyyttä järjestämällä virikepäiviä ja merkkipäiviä juhlia yhdessä. Irtiotot töistä edes tunniksi silloin tällöin tai virikepäivä kolmen kuukauden välein antaa enemmän motivaatiota ja tehokkuutta työhön kuin mitä se on ajallisesti pois työn teosta.

Yhteishengen ylläpitäminen on erityisen tärkeää Ferendan ja Justitumin kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on vaativaa ja ylityötunteja kertyy usein. Hyvä yhteishenki ja keskustelu kollegoiden kanssa auttavat töissä jaksamista. Asiantuntijaorganisaation sisällä on paljon tietotaitoa, jonka jakaminen työyhteisössä helpottaa kaikkien työntekoa. Osakkailla on mentorointikulttuuri työntekijöille, jotta työntekijät pystyvät kehittymään haastavassa asianajotyössä. Tämän vuoksi osakkaiden neuvot ja kollegojen kanssa ongelmista keskustelut ovat merkittävässä osassa Ferendan ja Justitumin työkulttuuria.

Sekä Ferendassa että Justitumissa on vahva palautteenantokulttuuri osakkailta työntekijöille. Molemmissa yrityksissä työntekijät kokevat saamansa palautteen rakentavana ja virheet koetaan hyväksyttävänä oppimiskokemuksina. Molemmissa yrityksissä osakkailla on erinomainen asenne ja halu kehittää työntekijöitään. Kaikilla työntekijöillä on varsin lyhyt ura takanaan asianajajina, joten osakkaiden antama palaute on erittäin hyödyllistä myös työntekijöille. Ajan mittaan työntekijöiden kokemuksen karttuessa on osakkaiden osattava antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja mahdollisuus täysin itsenäisiin päätöksiin. Arvostus työyhteisössä näkyy kiitosten muodossa sekä luottamuksena kykyyn hoitaa annetut työt itsenäisesti.

Suurin eroavaisuus Ferendan ja Justitumin työkulttuurien välillä oli molempien yritysten osakkaiden mielestä järjestelmällisyys ja toimintojen keskittäminen. Ferendan ollessa vanhempi ja kokeneempi yritys, on heillä pidemmälle kehittyneemmät ja selkeämmät järjestelmät verrattuna nuoreen Justitumiin. Erot järjestelmällisyydessä johtuvat myös osakkaiden erilaisista persoonallisuuksista. Justitumilla on tarkoitus siirtyä keskitetympiin järjestelmiin Ferendan mallin mukaisesti, mikä on ehdoton etu yritysten mahdollisesti yhdistyessä. Toimintojen järjestelmällisyydessä jokainen työyhteisön jäsen näinkin pienessä organisaatiossa vaikuttaa osaltaan suuresti työympäristön toimitapoihin ja järjestelmällisyyteen. Yksittäiset yrityksen jäsenet ovat siis vastuussa järjestelmällisyyden kehittämisestä. Johtuen lyhyestä ajasta samoissa toimitiloissa, eivät työntekijät osanneet kertoa työkulttuurien eroavaisuuksista yhtä paljon kuin osakkaat. Työn tekijät nostivat esille vain yritysten erilaiset tavat noudattaa salsapitovelvollisuutta. Ferendan asiakkaat eivät mene asianajajien huoneisiin, kun taas Justitumissa se on sallittua. Tähänkin seikkaan on osakkaiden otettava yhteinen linja mahdollisen yhdistymisen myötä.

Molempien yritysten osakkaiden mielestä työntekijöille on turha viestiä keskeneräisistä asioista, jotka eivät vielä kosketa työntekijöitä. Tämän ajateltiin lisäävän turhaa stressiä asioihin joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa. Pienissä yrityksissä kuten Ferenda ja Justitum haastateltavat kokivat tiedon kulkevan melko hyvin. Työntekijät näkivät kuitenkin, että työyhteisön kasvaessa tulisi viestintää selkeyttää. Viimeistään organisaatioiden yhdistyessä tulisi tehostaa viestintää viikko- ja kuukausipalavereilla sekä kehityskeskusteluilla. Jo tällä hetkellä viikkopalaverit koki tarpeelliseksi kaikki Ferendalaiset sekä Justitumin osakkaat. Justitumin työntekijät pitivät palaverien pitämisen tarvittaessa hyvänä. Haastavaksi palaverien pitämisen tekee asianajotyön hektisyys, muuttuvine aikatauluineen. Aikaisemmin Ferendassa pidetyt viikkopalaverit ovat jääneet pitämättä juuri kiireen takia. Koska palaverit nähtiin tarpeellisina, on kalenterista löydettävä viikolle edes puolen tunnin väli, jolloin viikkopalaverin voi toteuttaa.

Tavoitteiden seuranta kuuluu molemmissa yrityksissä osakkaille eikä työntekijöille ole asetettu erillisiä tavoitteita. Ferendassa pidetään vuosittain tulospalaveri Oulun toimiston kanssa. Osakkaan mukaan Ferendalla on voimakas tulospalkkiojärjestelmä, joka määritellään tulospalaverissa. Tavoitteiden asettamista ei koettu työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi, sillä toimeksiantojen määrä ei ole suoraan verrannollinen yrityksen tulokseen. Kohtuullisten henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen työntekijöille motivoisi työntekijöitä ja auttaisi myös yritystä saavuttamaan paremman tuloksen. Paremman tuloksen lisäksi oikein asetetut tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Tavoitteiden asettelussa ja palkitsemisessa täytyy kuitenkin olla tarkkana, jotta työntekijöiden välille ei synny liikaa kilpailua. Liika kilpailu työyhteisössä heikentää yhteisöllisyyttä, joka toimii organisaation voimavarana.



Työyhteisöjen käytännöt koetaan jo jokseenkin tavoitteellisina ja toimivina, mutta päällekkäisyyksiä käytänteistä vielä löytyy, joita voitaisiin karsia jo ennen yritysten mahdollista yhdistymistä. Justitumin puolella erityisesti laskutusjärjestelmän käyttöönotto tulisi viedä loppuun, jolloin kaikki hallitsisivat järjestelmän käytön. Saavuttaakseen tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön nähtiin tarpeelliseksi kehittää yhteiset säännöt ja toimintamallit. Justitumisessa tarvittaisiin keskitetty arkistointijärjestelmä, jolloin olisi helpompi olla perillä muiden tekemisistä päällekkäisyyksien välttämiseksi ja ajan säästämiseksi.

Samoissa toimitiloissa toimimisen suurimmiksi eduiksi nousi tietotaidon ja keskusteluympäristön laajeneminen. Yritysten ollessa erikoistuneita erilaisiin oikeustapauksiin, tuo yhdistymisen entistä enemmän lisäarvoa asiantuntijatyön tekemiseen, tämän vuoksi mahdollinen yhdistyminen ei syö asiakkaita toiselta. Työyhteisöllisten etujen lisäksi mahdollistaa yhdistyminen myös taloudellisia etuja ja säästöjä yrityksille. Yhteisiin toimitiloihin siirtyminen mahdollisti keskeisemmällä paikalla olevan toimiston, josta seuraa myös lisäarvoa yrityksen imagolle. Yritykset ovat suuntautuneet erilaisten lakiasioden hoitoon eivätkä kilpaile samoista asiakkaista, jolloin yhdistyminen mahdollistaa liikevaihdon pysymisen suhteessa samana kuin ennen yhdistymistä. Eli yritysten yhdistyminen erilaisilla erikoistumissuuntauksilla ei aiheuta todennäköisesti suhteellista liikevaihdon supistumista.

Yhdistymisen suurimmaksi haasteeksi nähtiin henkilökemioiden yhteensovittaminen. Molempien yritysten osakkailla on vankka kokemus liiketoiminnasta ja vahva persoona, joka saattaa aiheuttaa haasteita yhteisen linjan löytämiseen. Toisena haasteena nähtiin työyhteisöjen käytäntöjen yhtenäistäminen. Yhtenäistäminen onnistuu suurelta osin varmasti hyvin, sillä Justitumissa on tiedostettu tarpeet järjestelmällisyyden lisäämisestä sekä toimintatapojen tehostamisesta.

Kaiken kaikkiaan molemmissa organisaatioissa oli hyvin positiivinen näkemys organisaatioiden yhdistymisestä ja kaikista aisti, että yhdistyminen on todella tulossa ja siihen on jo alettu asennoitua. Kuuden vastaajan mielestä yhteisissä toimitiloissa toimimista hyödynnetään jo nyt niin hyvin kuin se on mahdollista. Jotta yhteistyöstä saataisiin vielä enemmän irti, näkevät vastaajat lisäetujen saamisen vaativan organisaatioiden yhdistymistä.

### 6.3 Työyhteisön kehittämis ehdotukset

Ferendassa ja Justitumissa tulisi käydä työntekijöiden kanssa keskustelua yrityksen strategiasista. Yritysten tulisi keskustella koko yrityksen voimin yrityksensä visiosta ja missiosta. Keskustelut ja niiden tulokset olisi hyvä kirjata ylös, jotta tulevaisuudessa voitaisiin katsoa miten

visio on lähtenyt muodostumaan. Visiota mietittäessä tulisi yrityksen tulevaisuutta miettiä laajemmassa määrin kun vain, että visiona on yritysten yhdistyminen.

Ferendassa ja Justitumissa tulisi keskustella myös yrityksen arvoista. Arvokeskusteluissa päästään myös usein keskustelemaan työkuulttuurin toimivuudesta. Tutkimuksessa nousi esille, että arvot heijastuvat työntekijöille osakkaiden toiminnasta. Joten miettimällä millä tavalla yrityksessä toimitaan, pystyttäisiin määrittämään yritykselle sen todelliset arvot. Ammatin asiakaslähtöisyys korostui kaikissa vastauksissa useammassa kohdassa yritystä voimakkaasti määrittäväksi arvoksi. Asiakaslähtöisyyden korostamisen avulla voi lähteä kehittämään esimerkiksi yrityksen imagoa. Molemmissa yrityksissä pidettiin arvojen määrittämistä hieman turhana, sillä niiden määrittämisellä ei koeta olevan vaikutusta organisaation oikeisiin arvoihin. Negatiivinen asenne arvojen määrittämiseen tulisi muuttaa siten, että yrityksen määrittämät arvot oikeasti näkyisivät yrityksen toiminnassa.

Justitumissa tulisi mitä pikemmin pitää koulutus laskutusjärjestelmän käytöstä, jotta kaikki osaisivat käyttää ohjelmaa, eikä vain yksi työntekijä. Kahdenkertainen kirjaaminen vie jo lyhyellä aikavälillä paljon enemmän resursseja kuin maksimissaan parin tunnin mittainen perehdytys. Laskutusjärjestelmään kaikki kirjauksia tekevä työntekijä kuormittuu turhaan joutuessaan tekemään kaikkien kirjaukset.

Viikko- ja kuukausipalavereja tulisi myös alkaa järjestämään. Sopiva tiheys palavereille yritysten sisällä olisi kerran viikossa. Viikkopalaverit tulisi sopia ajoissa ja helpoimpana tapana olisi järjestää palaverit joka viikko samaan aikaan, jolloin pienimmällä todennäköisyydellä on oikeudenkäyntejä. Viikko palaverien sisältö olisi hyvä kirjata paikkaan, josta kaikki poissaolijat voisivat nähdä palaverin sisällön. Toimitiloihin voisi laittaa jonkinlaisen seinän, johon voitaisiin kirjata kaikkien näkyville viikko- ja kuukausipalaverien sisällöt. Samainen taulu voisi toimia myös työyhteisön ilmoitustauluna ja kalenterina.

Ferendassa ja Justitumissa ei seurata työntekijöiden osalta mitenkään heidän tavoitteiden toteutumista. Jotta työntekijät suoriutuisivat tehtävistään paremmin ja olisivat tuottavampia, työntekijöille tulee asettaa tavoitteita. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi tulisi asettaa työntekijöille henkilökohtaisia ammatilliseen kehittymiseen liittyviä tavoitteita yhdessä osakkaiden kanssa. Oikein asetetut tavoitteet lisäävät työntekijän motivaatiota.

Ferendan ja Justitumin välisiä palavereja, joihin kaikki osakkaat ja työntekijät osallistuisivat mahdollisuuksien mukaan, tulisi järjestää noin kerran kuukaudessa. Kuukausittaisissa palavereissa sovittaisiin työyhteisön arkipäivään liittyvistä perusasioista kuten kahvinkeitosta ja työympäristön siisteydestä. Kuukausittaisissa palavereissa voisi olla ohjelmallista osakkaiden ja työntekijöiden haastavia oikeusjuttuja, joihin he tarvitsisivat muiden mielipiteitä tai palave-

rissa voitaisiin esitellä malliesimerkkejä päättäneistä jutuista. Informatiivisen osan lisäksi kuukausipalaverit kehittäisivät yritysten jäsenten ammattitaitoa.

Työyhteisöjen hyvinvointiin tulisi panostaa erilaisilla tapahtumilla ja pienillä arjen piristyksillä, jotka eivät liity normaaliin työarkeen, jotta saataisiin lisääntöä ja jaksamista työhön. Ferrendan tapaan erilaiset talvi- ja kesäpäivät sekä merkkipäivien muistaminen ja juhlistaminen piristävät normaalia arkirutiinia ja tällaiset käytännöt olisi hyvä ottaa käyttöön uudessa yhteisessä työyhteisössä.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Koska tämä tutkimus suoritettiin yritysten oltua samoissa toimitiloissa vasta noin kaksi kuukautta, voivat yritysten osakkaiden ja työntekijöiden mielipiteet yhteisissä toimitiloissa toimimisesta muuttua ja sitä kautta heidän mielipiteensä yritysten yhdistymistä kohtaan. Ferrendan ja Justitumin oltua samoissa toimitiloissa vasta kaksi kuukautta, olisi hyvä kartoittaa organisaatioiden mielipiteitä organisaatioiden yhdistymistä kohtaan uudelleen esimerkiksi puolen vuoden päästä ensimmäisestä haastattelusta. Tällöin vastaajilla olisi laajempi käsitys toisesta yrityksestä ja työyhteisön toimimisesta, jolloin vastaukset olisivat varmasti eriäviä tämän tutkimuksen haastattelujen vastauksiin verrattuna.

## Lähteet

### Kirjallisuus:

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2002. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. 1.-2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa: seitsämän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2011. Rework: tee työsi toisin. Käänt. T. Ohinmaa. Porvoo: Bookwell. Alkuperäisjulkaisu 2010.

Garvin, D. 1998. Building a Learning Organization. Teoksessa Harvard Business Review (toim.) Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Publishing, 47-80.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jokivuori, P. & Ojala, S. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 23-40.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia: vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.

Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy, 14-23.

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen: monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint, 26-45.

Lämsä, A & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- McLean, G. 2006. Organization Development: Principles, Processes, Performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Toinen painos. EU: UNIpress.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infolor.
- Otala, L. 2003. Työhyvinvoinnin työkirja hyvinvointia työpaikalle: tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G., L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOY-pro.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa: Dark Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa tekijää. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Vesterinen, P. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint, 110-121.

#### Sähköiset lähteet:

Suomen asianajajaliitto 2013

[http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/jasenyy/asianajajaliitto\\_kouluttaa](http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/jasenyy/asianajajaliitto_kouluttaa). (Luettu 29.4.2013).

Suomi Sanakirja 2013 <http://www.suomisanakirja.fi/visio>. (Luettu: 17.4.2013).

Työhyvinvointi 2013, Työterveyslaitos 2013

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. (Luettu: 22.2.2013).

Työyhteisön ilmapiiri 2013, Työturvallisuuskeskus TTK 2013

<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>. (Luettu: 28.2.2013).

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013, Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto 2013

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html). (Luettu: 24.4.2013).

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat-malli (Rauramo 2004, 40; Rauramo 2008, 27.)

Kuvio 3: Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2001, 51.)

Kuvio 4. Tavoitteellisen ja toimivan työyhteisön kehittämismalli

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	57
----------------------------------------	----



## Liite 1. Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelu

Taustatietokysymykset: yritys, ammattinimike, oletteko osakas, kauanko olette työskennellyt tässä yrityksessä?

- Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö
  1. Kuvaile millainen on mielestänne toimiva ja tavoitteellinen työyhteisö?
  2. Mitä teidän työyhteisöltänne tarvitaan ollakseen toimiva?
  3. Mitkä ovat yrityksenne visio ja missio?
  4. Koetteko saavanne arvostusta tehdystä työstänne?
- Työkulttuuri
  1. Mitkä ovat yrityksenne arvot?
  2. Kuinka monta työtuntia teille kertyy keskimäärin viikossa?
  3. Oletteko huomanneet eroavaisuuksia työkulttuureidenne välillä?
  4. Miten kuvailisitte yhteishenkeänne työyhteisössänne? Miten yhteishenkeä pidetään yllä organisaatiossanne?
  5. Kertoisitteko omin sanoin mitä työrutiineihinne kuuluu?
- Organisaation kehittäminen
  1. Miten koette yrityksen johdon viestivän käynnissä olevista asioista yrityksessänne?
  2. Kuinka yrityksenne tavoitteiden toteutumista seurataan?
  3. Millaisessa roolissa kehityskeskustelut ovat yrityksessänne?
  4. Mitä tavoitteellisia ja toimivia käytänteitä teillä jo on työyhteisössänne? Ja mitä vielä tarvittaisiin?
- Yhteisissä toimitiloissa toimiminen
  1. Millaisia etuja näette yhteisissä toimitiloissa toimimisessa? Entä haasteita?
  2. Miten yhteisissä toimitiloissa toimimista voisi hyödyntää paremmin?
  3. Uskotteko mahdollisella yritysten yhdistymisellä olevan lisäetuja yrityksille?